

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE TEORÍA SOCIOLÓGICA (SOCIOLOGÍA V)



TESIS DOCTORAL

Capitalismo cognitivo:

sus nuevos espacios, técnicas de control y producción, y sus clases profesionales : dos estudios de caso

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Jesús Antonio Ruiz Herrero

Director

Mario Domínguez Sánchez-Pinilla

Madrid, 2015

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Teoría Sociológica (Sociología V)



TESIS DOCTORAL

**Capitalismo cognitivo: sus nuevos espacios, técnicas de
control y producción, y sus clases profesionales.**

Dos estudios de caso

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Jesús Antonio Ruiz Herrero

Director
Mario Domínguez Sánchez-Pinilla

Madrid, 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
--------------------------	-----------

CAPÍTULO 1 CONCEPTOS INICIALES Y PLANTEAMIENTO DE ESTE TRABAJO.....	19
--	-----------

1.1. ALGUNOS INDICADORES PARA DETECTAR SECTORES DONDE SE EXPLOTA CONOCIMIENTO AVANZADO EN MAYOR GRADO	20
---	----

1.2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL EN QUE SE ENMARCA LA EMERGENCIA DE LA ESTRATEGIA PRODUCTIVA MÁS BASADA EN LA EXPLOTACIÓN DE CONOCIMIENTO ..	29
--	----

1.3. DESARROLLO DE ALGUNOS ASPECTOS ANTERIORES: POR QUÉ CONSIDERAMOS QUE EN LA ACTUALIDAD SE JUSTIFICA HABLAR DE CAPITALISMO COGNITIVO	33
--	----

1.4. POR QUÉ CENTRARSE EN LOS EXPERTOS, Y POR QUÉ ENTENDER EL CAPITALISMO COGNITIVO MÁS ALLÁ DE UNA MERA SUCCIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO A LA EMPRESA	39
---	----

1.4.1. Por qué centrarnos en los expertos (profesionales con educación superior o similar)	39
--	----

1.4.2. Por qué optar por sectores intensivos en conocimiento en todo su ciclo de producción.....	45
--	----

1.4.3. Una advertencia sobre por qué ir más allá de los mecanismos jurídicos de desposesión.....	48
--	----

1.5. ALGUNOS CONCEPTOS ÚTILES TOMADOS DE LA TEORÍA MARXIANA.....	52
--	----

1.5.1. El valor y la competencia entre empresas en el capitalismo	52
---	----

1.5.2. La innovación dentro de la competencia capitalista.....	58
--	----

CAPÍTULO 2 LAS TÉCNICAS Y LA CONSTITUCIÓN DEL TRABAJO	65
--	-----------

2.1. PECULIARIDADES EN EL TRABAJO DE LOS EXPERTOS QUE IMPLICARÍAN NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL.....	65
--	----

2.2. ALGUNOS AUTORES DE LOS QUE HEMOS TOMADO LA VISIÓN DE VINCULAR MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA REALIDAD	67
---	----

2.3. EL CONCEPTO DE TÉCNICAS Y DE RELACIÓN ENTRE TÉCNICAS COMO CLAVE EN ESTA INVESTIGACIÓN	72
--	----

2.4. ACLARACIÓN SOBRE LAS TECNOLOGÍAS DE PODER	84
--	----

2.5. TRANSFORMACIÓN DE TECNOLOGÍAS, REFLEXIVIDAD Y AZARES	88
---	----

2.6. DISTANCIA CON EL DETERMINISMO: LAS ESTRATEGIAS DE LOS AGENTES Y EL CAPITAL COMO METATECNOLOGÍA.....	97
2.7. RECURSOS ESTRATÉGICOS, PERFILES Y POLOS	107
2.8. REVISIÓN DE OTROS ESTUDIOS SOBRE LOS SECTORES Y PROFESIONALES QUE ABORDAREMOS	115
CAPÍTULO 3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	125
3.1. LA ELECCIÓN DE LOS SECTORES Y DE ALGUNAS EMPRESAS CON LAS QUE COMENZAR	128
3.2. LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA Y OTROS RECURSOS Y MATERIALES PARA LA INVESTIGACIÓN.....	134
3.3. LA INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	142
3.4. POR QUÉ SE DESCARTARON OTRAS TÉCNICAS	145
CAPÍTULO 4 UNA PRIMERA INVESTIGACIÓN: TEGESTIA.....	149
4.1. ALGUNOS DATOS SOBRE TEGESTIA.....	149
4.2. ALGO DE HISTORIA SOBRE LA COMPAÑÍA.....	155
4.3. LA ELECCIÓN DE LOS PERFILES: PROBLEMAS Y SOLUCIONES.....	163
4.4. ANÁLISIS EN TEGESTIA: NUEVAS ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES EN LA PRODUCCIÓN	172
4.4.1. La superación de la idea de espacio único para la producción (y sus efectos de control y captación de la subjetividad).....	173
<i>Extracción de más tiempo de trabajo y extracción de tiempo de calidad</i>	<i>175</i>
<i>El teletrabajo como forma de distinción.....</i>	<i>179</i>
<i>Unas consideraciones finales en relación al teletrabajo.....</i>	<i>184</i>
4.4.2. La red como mecanismo productivo y de explotación	185
<i>Redes formales</i>	<i>186</i>
<i>Redes menos formales.....</i>	<i>194</i>
<i>Entendiendo más estas diferentes redes y su interés para el capital.....</i>	<i>197</i>
<i>Otras formas de control: control como solidaridad</i>	<i>201</i>
4.4.3. Multiplicación de la forma empresa	203
<i>La extensión del emprendimiento a otros niveles.....</i>	<i>208</i>
<i>El modelo de poder asociado al emprendimiento.....</i>	<i>214</i>
<i>A modo de resumen</i>	<i>217</i>
<i>Algunos controles para compensar la autonomía de estos profesionales.....</i>	<i>221</i>

<i>Reconduciendo algunas iniciativas y temores al emprendimiento</i>	<i>225</i>
<i>Una consideración final.....</i>	<i>233</i>
4.4.4. La comunicación y la empatía centrales en la producción de valor y extracción de conocimiento.....	234
<i>Razones del peso de la comunicación y la empatía en la producción</i>	<i>234</i>
<i>Definiendo más la empatía, qué relación tiene con el conocimiento y por qué interesa a un capital que explota conocimiento.....</i>	<i>242</i>
<i>El capital sistematiza y potencia la empatía</i>	<i>248</i>
<i>Técnicas disciplinarias para desarrollar la empatía.....</i>	<i>253</i>
<i>Segmentaciones y estigmas relacionados con estas nuevas habilidades, y otras consideraciones finales en relación a la empatía.....</i>	<i>258</i>
4.4.5. La gestión del potencial y su expresión en diferentes dimensiones	262
<i>La gestión del potencial de la fuerza de trabajo.....</i>	<i>266</i>
<i>No solo aprovechar la heterogeneidad sino también generar empleados con “potencial”</i>	<i>270</i>
<i>Los nuevos espacios virtuales y la informalidad como formas de control veladas.....</i>	<i>279</i>
4.4.6. Combinaciones y reinterpretaciones de tradiciones organizativas y formas de control.....	284
<i>Atar el proyecto después de la participación.....</i>	<i>287</i>
<i>La técnica del valor ganado: someter a un marco de control de costes y tiempos los proyectos.....</i>	<i>289</i>
<i>Visos de industrialización de las partes más técnicas.....</i>	<i>294</i>
<i>Un conjunto de modelos que atan y controlan a este trabajo vivo pero sin sofocarlo.....</i>	<i>298</i>
4.5. CONFLICTOS ENTRE POLOS Y POR LAS RETRIBUCIONES	300
4.5.1. La paradójica revalorización de la gestión	301
4.5.2. Expresiones de tensión: la defensa de los especialistas.....	309
4.5.3. Otras fuentes de tensión.....	312
4.5.4. Algunas formas de introducir nuevos criterios de valoración y prestigio	318
4.6. BIOGRAFÍAS PROFESIONALES Y TECNOLOGÍAS DEL YO	322
4.6.1. Un título de partida.....	326
4.6.2. Más allá de un título de partida.....	337
4.6.3. El diseño de la marca	343
<i>Formaciones y experiencias múltiples.....</i>	<i>346</i>
<i>La propiciación de experiencias, la creatividad y el rendimiento.....</i>	<i>352</i>
4.6.4. Otras decisiones y recursos en el desarrollo de la carrera	356
<i>Distanciarse de lo puramente técnico.....</i>	<i>356</i>
<i>Saber utilizar lo técnico</i>	<i>359</i>
<i>Gestionar momentos biográficos.....</i>	<i>364</i>

4.6.5. Metáforas del yo detrás de estas técnicas.....	366
<i>Un gap de valor personal</i>	367
<i>La productividad como distinción y esta como síntoma de subsunción</i>	373
<i>Los riesgos de querer crecer demasiado</i>	375
4.6.6. No solo es crecer sino sobrevivir en el campo.....	376
<i>La preservación de ciertas disposiciones disruptivas y su efecto de distanciamiento</i>	376
<i>La empresa se hace y se deshace y sus efectos en el polo gestor</i>	380
<i>La ambivalencia en algunos directivos y el cambio de óptica</i>	387
4.6.7. Una reflexión final	394
4.7. CIERRE DEL ESTUDIO DE CASO EN TEGESTIA	397

CAPÍTULO 5 | EMPRESAS ADICIONALES EN EL ÁMBITO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....399

5.1. MECANISMOS GENERALIZADOS Y OTRAS CONFIRMACIONES.....	403
5.1.1. Proliferación de redes cognitivas.....	403
5.1.2. Una continua activación	407
5.2. DESPUÉS DE TODO SON ORGANIZACIONES: OBSERVACIONES QUE MATIZAN LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE ESTAS EMPRESAS.....	412
5.2.1. La calidad: cumplirla o fingirla.....	413
5.2.2. Experiencias críticas legitimadoras	419
5.2.3. Emprendimiento limitado y redes cognitivas con boquetes	426
5.2.4. Algunos riesgos de estos espacios y su relación con la producción	430
<i>Los medios digitales alimentan los anteriores riesgos</i>	433
<i>Condiciones que alimentan los riesgos sociales en estas profesiones</i>	436
5.2.5. Matices sobre salarios	439
5.2.6. El peso de la negociación y el esfuerzo requerido	443
5.3. DISTANCIAMIENTOS HACIA LA PROFESIÓN Y LA ORGANIZACIÓN	453
5.3.1. Síntomas de distanciamiento y aislamiento de los criterios corporativos	454
5.3.2. Estrategias reactivas y de abandono como sintomáticas de colectivos cualificados, muy competitivos y atomizados	458
5.4. CONCLUSIÓN DE ESTAS INVESTIGACIONES ADICIONALES EN MULTINACIONALES TIC	461

CAPÍTULO 6 | UN SEGUNDO ESTUDIO DE CASO: LA INDUSTRIA DE LA ANIMACIÓN465

6.1. INTRODUCCIÓN: POR QUÉ AHORA ESTAS ACTIVIDADES.....	466
---	-----

6.2. MATIZACIONES METODOLÓGICAS PARA ESTE ESTUDIO DE CASO.....	474
--	-----

6.2.1. Entrevistas realizadas.....	476
------------------------------------	-----

6.2.2. Otras fuentes utilizadas	481
---------------------------------------	-----

6.3. CONOCIENDO EL SECTOR Y EL PROCESO DE TRABAJO.....	484
--	-----

6.3.1. Validaciones del campo económico	487
---	-----

6.3.2. Adentrándonos en el flujo de producción	494
--	-----

6.3.3. Las jerarquías dentro de ese flujo de trabajo	502
--	-----

6.3.4. Unas consideraciones sobre el sector y su estructura	506
---	-----

6.4. TECNOLOGÍAS DE CONTROL Y PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE ANIMACIÓN	515
---	-----

6.4.1. Animación comercial, ¿un arte modelado por las necesidades de rentabilidad empresarial?	516
--	-----

<i>Algunas funciones de los productos de animación</i>	<i>516</i>
--	------------

<i>División de tareas, ahorro de tiempos y a cada cual su modo de visionado específico.....</i>	<i>520</i>
---	------------

<i>El ordenador y otros estándares coactivos más allá del tiempo</i>	<i>531</i>
--	------------

<i>La uniformización de estilos, la creación de marcas de entretenimiento y su impacto en las formas de trabajo.....</i>	<i>534</i>
--	------------

<i>Momentos de simplificación del producto y de pensar en la cadena</i>	<i>540</i>
---	------------

<i>La autogestión del tiempo.....</i>	<i>544</i>
---------------------------------------	------------

<i>Reflexión final: un cambio histórico en el modo de crear e innovar. ¿Una creatividad alienada y frenética?.....</i>	<i>554</i>
--	------------

6.4.2. No es más de lo mismo: otras técnicas en espacios que explotan conocimiento y creatividad	557
--	-----

<i>Una cadena con tiempos en reajuste</i>	<i>560</i>
---	------------

<i>Renderizado: cómo la máquina es un medio de extraer un mayor esfuerzo mental para mejorar la calidad</i>	<i>562</i>
---	------------

<i>Control óptico</i>	<i>577</i>
-----------------------------	------------

<i>Microgerencia.....</i>	<i>584</i>
---------------------------	------------

<i>Actuar en la sombra.....</i>	<i>590</i>
---------------------------------	------------

<i>La cadena convive con la red</i>	<i>599</i>
---	------------

6.4.3. Otros procesos coactivos.....	606
--------------------------------------	-----

<i>Condensaciones de la práctica y envidias productivas</i>	<i>607</i>
---	------------

<i>Efectos de las anteriores dinámicas en las personas</i>	<i>623</i>
--	------------

<i>¿Creatividad ahistórica o históricamente encuadrada? Una advertencia final</i>	<i>629</i>
6.5. ESTRUCTURACIONES JERÁRQUICAS ENTRE PERFILES, METAS PROFESIONALES Y CENTROS DOMINANTES	635
6.5.1. Los diferentes perfiles, sus incentivos y estructuraciones	636
<i>Diferentes polos y estratificaciones.....</i>	<i>636</i>
<i>Estructuraciones simbólicas.....</i>	<i>640</i>
<i>Otras habilidades estructurantes.....</i>	<i>653</i>
6.5.2. Bienes internos y bienes externos.....	655
<i>Sobreviviendo a veces muy bien a veces peor</i>	<i>656</i>
<i>La conquista de centros extranjeros.....</i>	<i>659</i>
6.6. ESCAPATORIAS, FORMAS DE SUPERVIVENCIA Y CONFLICTOS	669
6.6.1. Rutas alternativas.....	670
6.6.2. Máscaras.....	674
6.6.3. Los espacios virtuales como espacios de reconocimiento, auto-transformación y empleabilidad.....	678
6.6.4. Otras líneas de conflicto: reconocer la creatividad abiertamente y la propiedad	685
<i>La creatividad del sistema y la gerencia.....</i>	<i>685</i>
<i>La reclamación del esfuerzo individual.....</i>	<i>691</i>
6.6.5. Espacios virtuales para la reflexión, salarios y atomización.....	697
<i>Degradación de condiciones y nuevos espacios posibles de expresión y organización.....</i>	<i>699</i>
<i>La susceptibilidad sobre el propio salario.....</i>	<i>705</i>
6.6.6. Las condiciones de trabajo y el buen ambiente en la empresa.....	708
6.6.7. Otros conflictos	713
<i>Conflictos en torno al tiempo y la defensa de la empleabilidad.....</i>	<i>713</i>
<i>Reservar las capacidades para lo que motiva</i>	<i>716</i>
6.6.8. Las coacciones que se ciernen sobre el polo gestor o las direcciones artísticas	719
6.6.9. Reflexión final: al final prevalece el buen ajustado	725
6.7. OTROS ASPECTOS VINCULADOS CON LA PRODUCCIÓN: HEXIS Y ORÍGENES DE CLASE.....	727
6.7.1. Otros cuerpos para el trabajo	728
<i>Un cuerpo cómodo y rebosante de inventiva y desenfado.....</i>	<i>729</i>
<i>Construcción de una fachada.....</i>	<i>735</i>
<i>Presentaciones virtuales como prolongación del cuerpo</i>	<i>737</i>
<i>Formas de producción, estilos de vida e impacto en otras dimensiones</i>	<i>739</i>

6.7.2. Remontándonos más allá: los orígenes sociales y los itinerarios en los profesionales de la animación.....	742
<i>Contrastes entre el polo artístico y el gestor</i>	743
<i>Ahondando más en el polo gestor</i>	745
<i>Análisis de algunos detalles biográficos en el polo artístico</i>	748
<i>El arte de estos artistas y las condiciones de socialización que pueden influir en su planteamiento</i>	752
<i>El orgullo de haber encontrado su senda</i>	758
<i>¿Un éxito precario?</i>	760

CAPÍTULO 7 | UNA PUESTA EN COMÚN 763

7.1. TECNOLOGÍAS COMUNES.....	764
7.1.1. Tecnología de extracción, movilización y disposición de conocimiento.....	767
7.1.2. Tecnologías orientadas a la codificación y reducción de tiempos de producción.....	772
7.1.3. Socialización con retorno y el papel de los medios digitales.....	775
7.1.4. Modelos propios.....	779
<i>Resonancias en el mundo jurídico de la necesidad de buscar tecnologías propias</i>	781
7.1.5. Tecnologías subjetivas y una nueva pauta de autocontrol.....	784
<i>Propósitos de las tecnologías subjetivas</i>	784
<i>Un autocontrol más refinado en estos espacios</i>	788
7.2. LAS TECNOLOGÍAS, LA REVALORIZACIÓN Y NUEVAS DIMENSIONES QUE INCIDEN EN ELLA.....	791
7.2.1. Tiempo de producción.....	791
7.2.2. Innovación y revalorización.....	793
7.2.3. La innovación sigue vías coactivas.....	796
7.2.4. Estándares de calidad.....	799
7.2.5. Campo.....	801
7.2.6. La explotación crece en estos sectores por la implementación de las tecnologías y las nuevas prácticas.....	804
7.2.7. Consideraciones finales.....	806
7.3. MODALIDADES DE PODER EN ESTOS ESPACIOS.....	808
7.3.1. Emergencia de rasgos biopolíticos.....	810
7.3.2. Un poder flexible y que incorpora expectativas.....	814
7.3.3. Un poder disciplinario.....	817
7.3.4. Estructuras coactivas y dominación por los capitales en juego.....	819
7.3.5. Préstamos de la empresa a otros ámbitos.....	823
7.3.6. Conclusión.....	826

7.4. RELACIONES ENTRE DISPOSICIONES, REFLEXIVIDAD Y TÉCNICAS EN ESTOS ESPACIOS	827
7.4.1. La mayor recurrencia del pensamiento y la reflexión	829
7.4.2. Reflexividad y poder.....	837
7.5. CONFLICTOS, FORMAS DE RESISTENCIA Y PROPUESTA DE ACCIONES.....	842
7.5.1. Fuentes de conflicto siempre renovado.....	843
7.5.2. Pensando en oposiciones y en alternativas a los problemas y mecanismos de control vistos.....	848
<i>Buscar y construir otros órdenes de sentido y esferas</i>	<i>848</i>
<i>Entremos en un terreno más práctico.....</i>	<i>854</i>
7.6. UNAS REFLEXIONES RESPECTO A LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN ESTOS SECTORES.....	862
7.6.1. Aclaraciones previas	863
7.6.2. Subjetividades conformadas por el género y su expresión	864
7.6.3. ¿Ventajas femeninas?.....	867
7.6.4. Otras tendencias.....	871
7.7. CONTRASTES ENTRE SECTORES	875
7.7.1. Diferencias en las formas de trabajo y de control.....	876
<i>Formas de trabajo en la distancia</i>	<i>876</i>
<i>Diferencias en torno a los controles presenciales y la relación con las idiosincrasias profesionales</i>	<i>878</i>
<i>Infraestructuras propias.....</i>	<i>882</i>
<i>Peso de la cadena de montaje y contrastes en los perfiles de desarrollo</i>	<i>884</i>
<i>Diferencias en el grado de control sobre el trabajo individual</i>	<i>886</i>
<i>Diferencias en los controles directos del mercado sobre los empleados</i>	<i>887</i>
<i>Controles ideológicos.....</i>	<i>889</i>
<i>El peso de las herramientas e instrumentos.....</i>	<i>891</i>
<i>Estabilidad de las plantillas y clasificación</i>	<i>892</i>
<i>Diferencias en los “controles gremiales”</i>	<i>892</i>
7.7.2. Diferentes equilibrios de poder entre polos.....	893
<i>Razones del mayor equilibrio entre polos en el mundo de la animación.....</i>	<i>894</i>
7.7.3. Otros puntos de diferencia.....	898
<i>Matices respecto a la polivalencia y a otras capacidades.....</i>	<i>898</i>
<i>Condiciones laborales.....</i>	<i>898</i>
<i>Condiciones de salida</i>	<i>900</i>
<i>Diferencias con respecto al capital social.....</i>	<i>902</i>
<i>Diferencias en las técnicas del yo y modos de construir la seguridad.....</i>	<i>903</i>

<i>Pautas de localización</i>	<i>903</i>
CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES.....	905
8.1. HACIA UNA SÍNTESIS	905
8.2. OTRAS APORTACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS	927
ANEXOS.....	937
1. EXPLICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS EMPLEADAS EN EL CUADRO 3, Y OTROS CUADROS NO RECOGIDOS EN EL CUERPO PRINCIPAL	937
2. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS	941
2.1. Entrevistas realizadas en Tegestia	941
2.2. Entrevistas realizadas a otros profesionales que trabajaban en empresas TIC... ..	951
2.3. Entrevistas realizadas a profesionales de la animación	954
2.4. Recordatorio de otras actividades realizadas.....	963
3. GUIONES PARA LAS ENTREVISTAS EMPLEADOS EN ESTA INVESTIGACIÓN	964
3.1. Guiones utilizados en las empresas de nuevas tecnologías	964
3.2. Cuestionarios utilizados para las empresas y profesionales de animación	968
4. IMÁGENES RECOLECTADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN.....	972
5. COMENTARIO SOBRE UNA SENTENCIA JUDICIAL QUE EJEMPLIFICA LOS CONFLICTOS QUE PUEDEN DARSE EN EL SECTOR DE LA ANIMACIÓN POR LOS INGRESOS ECONÓMICOS.....	984
ABSTRACT.....	989
1. INTRODUCTION	989
2. PRIOR ASSUMPTIONS AND GOALS OF THIS PROJECT	990
3. METHODOLOGY	995
4. FINDINGS	997
4.1. Social technologies structuring these areas.....	998
4.2. The progress of biopower in the sphere of production	1006
4.3. Other findings.....	1011
5. FINAL CONSIDERATIONS.....	1017

BIBLIOGRAFÍA.....	1019
--------------------------	-------------

INTRODUCCIÓN

Esta investigación, como su título indica, trata sobre los expertos que producen bienes y servicios intensivos en conocimiento y que requieren en su mismo proceso de producción (no solo en su concepción) de la elaboración de conocimiento. En concreto, dado lo peculiar de este proceso de producción queremos conocer los espacios (entendidos como conjuntos de relaciones, técnicas de producción, control, etc., y artefactos), donde estos empleados se desempeñan y que pueden estimular el tipo de esfuerzo que rinden para responder a unas exigencias productivas. ¿Pues cómo se controla a los expertos, hasta dónde llega su autonomía de modo que esto no ponga en peligro la necesidad de revalorización? Además nos centramos en los expertos ubicados en el ámbito empresarial. Pero, por otro lado, elaborar conocimiento para producir bienes complejos o responder a contingencias en estos procesos no admite una total codificación de procesos. Estas actividades, dado que están sometidas a estas peculiaridades pero obligadas, al mismo tiempo, por la competitividad capitalista y la necesidad de lograr procesos de producción eficaces, estimulan la reflexividad de las organizaciones (capitalistas) para encontrar soluciones y renovar así su batería de estrategias e instrumentos con los que orientar hacia ciertos fines a los profesionales. Esto es de máximo interés porque el modo como la explotación rutinaria de conocimiento o determinados profesionales se integran crecientemente en la sociedad capitalista no ha sido debidamente tratado.

Antes de entrar ya, de modo pleno, en el contenido de esta investigación, presentaremos la estructura de la misma.

Las dos primeras partes (1 y 2) son de carácter, sobre todo, teórico. En la primera (1), abordaremos presentaremos datos que justifican la importancia de la innovación y el conocimiento en la producción y el investigar a los expertos (por su importancia creciente en la economía, en diferentes sectores, etc.). También, aparte de aclarar conceptos fundamentales, recuperaremos algunos de raíz marxiana que nos ayudarán a abordar el estudio de estos espacios, al tiempo que justificaremos teóricamente por qué realizar los estudios de caso sobre expertos radicados en determinados sectores económicos, y no en otros. Esta primera parte es, sobre todo, de justificación y encuadre del problema

En esa segunda parte teórica referida (2), abordaremos el concepto de técnica (tomado de M. Foucault, de cuya obra hemos hecho una lectura intensa). Este concepto será fundamental a la hora de abordar nuestra investigación pues precisamente estamos interesados en cómo somete a unos empleados a las

necesidades de revalorización, dadas las peculiaridades del tipo de esfuerzo que rinden y de las mercancías que construyen.

Antes de entrar en los estudios de caso propiamente dichos, que componen esta investigación, presentaremos una parte (3) sobre metodología: es decir, qué estrategias de investigación hemos optado y por qué. Aunque hayamos presentado esta parte metodológica, ello no impedirá que, después, en cada estudio de caso, introduzcamos nuevas explicaciones de tipo metodológico, pero ya orientadas a cada sector de los abordados.

A continuación (partes 4, 5 y 6), abordamos los estudios de caso, pertrechados por el aparato teórico y metodológico presentado anteriormente. El primer estudio de caso (parte 4) se refiere a una empresa de tecnologías de la información (Tegestia). Tras este estudio de caso abordaremos las experiencias de profesionales en otras empresas (parte 5), del mismo sector que Tegestia (que nos permitirán traslucir las características de sus espacios de trabajo y las técnicas que los estructuran). Así veremos en qué medida lo visto en Tegestia se reproducía o se contradecía en otras empresas, lo cual servirá para dar consistencia a esas técnicas detectadas en la primera empresa. En la parte 6 nos atrevemos a abordar el mundo de la animación ya que emplea a perfiles algo distintos que los analizados en las otras empresas (con capacidades artísticas). Veremos qué mecanismos se despliegan en los espacios de estos profesionales y cómo responden a cuidar tanto la calidad del producto como a la coacción de evitar tiempos de producción excesivos (dado que el tiempo abstracto sigue siendo la coacción por excelencia en estos espacios).

En la parte 7 ponemos en común todo lo visto en todos los estudios de caso anteriores, tratando así de detectar tecnologías de producción y control paralelas en los diferentes espacios abordados, que responden a unas necesidades y coacciones similares. Igualmente, ya de modo sintético, trataremos, para los diferentes estudios de caso, otras cuestiones que han emergido en los análisis (como la importancia de la capacidad reflexiva en estos espacios, algunas cuestiones de género, o las diferencias también entre estos sectores abordados). En cualquier caso, en esta parte, y tras comparar lo visto en los diferentes escenarios de investigación, trataremos de dar consistencia a la idea de que, de igual manera que en la historia del capitalismo las técnicas de producción y el tipo de poder al que se sujetaba a los individuos han evolucionado según diferentes factores y características del trabajo vivo (desde la *domestic industry* hasta las fábricas taylorianas), así también ocurrirá lo mismo para este tipo de

profesionales estudiados. Es decir, se proyectan, con total certeza, otro tipo de tecnologías y de modo de sujeción, con unas líneas comunes, sobre un tipo de empleados con mayor conocimiento incorporado, y que utilizan y elaboran información en la producción de modo rutinario.

La última parte (8) presenta las conclusiones de esta investigación y señala líneas posibles de investigación para el futuro, a partir de lo aprendido.

También se incluyen, al final del todo, unos anexos para quien quisiera profundizar sobre algunas cuestiones tratadas.

CAPÍTULO 1 |

CONCEPTOS INICIALES Y PLANTEAMIENTO DE ESTE TRABAJO

La denominada *economía del conocimiento* puede entenderse como una estrategia de acumulación del capitalismo, donde la fuerza de trabajo contribuye a la reproducción ampliada del capital, mayormente, mediante su esfuerzo cognitivo y creativo (aplicar conocimiento para desarrollar un producto, o innovar desarrollando aspectos novedosos del mismo). Esta estrategia es más importante en fases avanzadas del capitalismo donde un vector fundamental de competencia está en esos diferenciales de conocimiento e innovación entre empresas capitalistas, gracias a la manipulación y adaptación con fines productivos del acervo científico y técnico por parte de una fuerza de trabajo altamente cualificada (Boisot, 1998; Birch, 2012). En los próximos epígrafes explicaremos por qué dicha estrategia es más viable en fases avanzadas del capitalismo y en los últimos decenios del mundo occidental.

Nosotros, en adelante, hablaremos de capitalismo cognitivo, frente a la anterior expresión de economía del conocimiento. Capitalismo cognitivo nos parece más acertada porque:

-Hablar de “economía” pierde de vista que nos encontramos en un sistema en el que se produce para la *reproducción ampliada de capital* (Postone, 2006; Marx, 2010). Hablar de “economía” da, además, la sensación de que la economía “ha estado siempre ahí”, como un dominio de la realidad humana atemporal, cuando se ha consolidado como dominio autónomo solo en sociedades capitalistas (Polanyi, 2003). En estas sociedades la economía surge como dominio autónomo y evidente por sí mismo, ya que la mediación social, las relaciones sociales fundamentales se organizan en referencia a este dominio autonomizado o independizado de otros órdenes. La “economía” (capitalista) y sus procesos ciegos (provocados por el encadenamiento de transacciones entre actores que crean realidades y se oponen a cada cual como facticidad) son tan determinantes en la vida de las personas porque precisamente estas organizan sus vínculos esenciales en torno a la producción de “capital” (una forma abstracta de riqueza que busca su expansión continua).

-Por otro lado, hablar de “economía del conocimiento” parece significar que la producción se torna más compleja, más basada en la información y que logra traspasar ciertos límites en términos de manipulación del medio y de satisfacción de algunas necesidades humanas. Si bien, algo de cierto hay en ello, oscurecen el

hecho fundamental de que, bajo las condiciones de la producción capitalista, el interés en el “conocimiento” o en el esfuerzo cognitivo y creativo reside en que son otro puro medio que el capital tiene para reproducirse, como luego explicaremos. Insistir solo en lo primero es confundir la riqueza material o mejora de algunas condiciones (de modo colateral, y solo en determinados momentos), que el proceso de producción capitalista induce, con el fin esencial de la producción capitalista: la forma de riqueza abstracta representada por el capital.

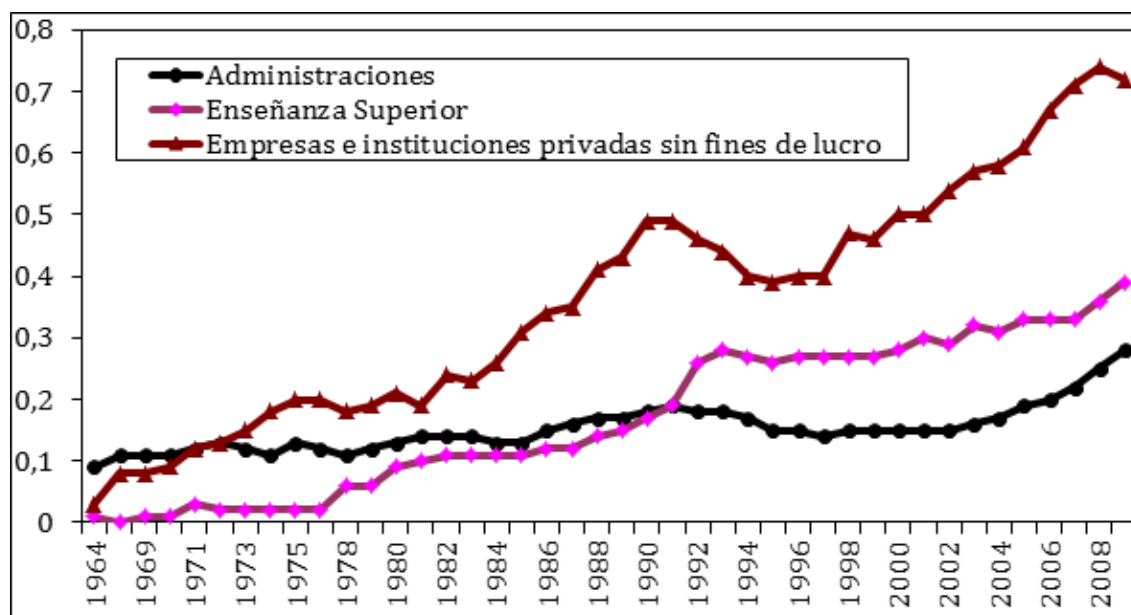
1.1. ALGUNOS INDICADORES PARA DETECTAR SECTORES DONDE SE EXPLOTA CONOCIMIENTO AVANZADO EN MAYOR GRADO

Esta mayor importancia de actividades de desarrollo de conocimiento e innovación en la producción está presente en todos los sectores de la economía (aunque en algunos el esfuerzo puramente mecánico de la fuerza de trabajo sigue siendo lo fundamental¹), puesto que todas las empresas necesitan la innovación (desarrollar nuevos procesos, bienes y servicios) para competir, incluso aquellas en sectores que ofrecen bienes y servicios con menor componente intelectual o menos complejos.

El cuadro 1 (página siguiente), que refleja el incremento en la inversión en i+d a lo largo del tiempo en España, tanto por parte del Estado como por el mundo empresarial, demuestra lo anterior. Especialmente llama la atención el incremento que ha registrado la cantidad invertida en el sector privado y que asociamos a esa necesidad de mejorar la posición ante un ambiente de competitividad creciente, por no hablar de que parte de la i+d invertida públicamente puede orientarse luego hacia canales de rentabilidad privada. Existen dos grandes momentos de aceleración: en la década de 1980 y en la de 2000. En ambos momentos progresaron formas de integración económica y comercial en todo el mundo y en Europa, a las que España se adscribió, las cuales, al tiempo que ofrecían nuevas oportunidades al capital privado o acceso a fondos (por ejemplo fondos europeos para la innovación y modernización económica), también creaban escenarios mucho más hostiles y competitivos.

¹ En los próximos párrafos explicaremos la idea de un esfuerzo más mecánico (por oposición a otro cognitivo, intelectual o creativo) recurriendo a los conceptos de Joel Mokyr (2008). Ese esfuerzo más “mecánico” se identifica con el uso de la fuerza física fundamentalmente y/o con un esfuerzo también psíquico pero basado en tareas de mero cumplimiento de instrucciones y/o de control y vigilancia de un proceso, con poca creatividad.

Cuadro 1. Gastos en actividades de i+d como porcentaje del PIB español según diferentes sectores de ejecución. 1964-2009.



Fuente: Estadística de I+D. INE.

Es cierto que, como indica el cuadro 1, al inicio de la crisis en la que todavía estamos inmersos, se percibe ya una caída de la inversión en i+d (pues la menor inversión disponible para las empresas y la caída de sus ingresos impactan en este capítulo). Esto se plasma con mayor claridad en los datos del cuadro 2, que atestiguan que, a partir de la entrada en la crisis económica, se registra un descenso en los gastos que las empresas destinan al capítulo de i+d interno.

Cuadro 2. Gastos en i+d interna (en miles y en euros constantes de 2011) en el ámbito empresarial, y número de empresas. 2000-2012.

Año	Empresas	Gastos de i+d	Cociente	Incremento de empresas	Incremento Gastos
00	2.595.392	4.190.346	1,61		
09	3.355.830	7.949.991	2,37	29,30 %	46,73%
12	3.199.617	6.924.897	2,16	-4,65%	-8,64%

Nota: El cociente resulta de dividir los gastos de i+d entre el cómputo de empresas.

Fuente: Estadística de I+D y Directorio de empresas. INE.

Los gastos se han reducido más que el número de empresas, por lo que la reducción de los mismos no es del todo imputable a la desaparición de aquellas

más inestables (sino a las estrategias de racionalización de costes, en general, a modo de defensa frente a la crisis incluso en aquellas empresas que resisten). No obstante, llama la atención que, pese a estar en un contexto de grave crisis económica, los niveles de gastos en i+d no han descendido abruptamente y no han vuelto a aquellos de 2000 (lo cual además queda claro por el cociente que recogemos). Puede que hayan desaparecido empresas o que la crisis haya dañado la inversión en i+d, pero parece que se ha dado un cambio de estrategia con respecto a décadas anteriores por parte de los mandos empresariales. Las empresas que se han mantenido, pese a la crisis, siguen apostando por la inversión en este punto como instrumento de competitividad ineludible en contextos y mercados hostiles.

Veamos otros datos (algunos sobre innovación son relativamente recientes por lo que no se pueden construir series demasiado largas). Por ejemplo, la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas (del INE) indica que del período 1998-2000 a la etapa 2009-2011, las empresas de menos de 250 empleados que realizaron innovaciones (en los procesos, productos o ambos) se redujeron sobre el total de empresas de tales dimensiones (pasaron del 19% al 16%). Nuevamente el contexto económico puede haber motivado el descenso. También las empresas, cuanto más pequeñas, menos capacidad tienen para desarrollar innovaciones que requieren elevada inversión. No ha sucedido lo mismo en las empresas de 250 empleados o más. De estas, aquellas que realizaron innovaciones (en los procesos, productos, etc.), jalonadas por el éxito (no se consideran aquellas fallidas), pasaron del 46% al 49%. Son estas empresas las que precisamente tienen más infraestructura (organizativa y técnica) para atreverse a emprender transformaciones de mayor calado.

Si por algún casual los datos anteriores fueran insuficientes, encontramos más apoyo a lo dicho si unimos datos de la i+d externa (es decir, proyectos de i+d que encarga una empresa a otras externas, o adquisiciones por ejemplo de programas informáticos que mejoren la producción, por poner un caso). Así, nuevamente, en un contexto de crisis, entre 2009 y 2012, la inversión en este capítulo, para el conjunto de las empresas creció un 7,6%. Es decir, puede que se haya reducido algo la i+d interna (aunque con las matizaciones que hemos indicado antes), pero se ha completado con i+d externa. La presión por hacer aflorar oportunidades de ganancia mediante nuevos productos o de mejorar la productividad conduce a pluralizar las fuentes de innovación. La i+d de externos permite además completar ciertas líneas de producto o hacerse eco de planteamientos no pensados internamente.

En definitiva, los datos hasta ahora vistos atestiguan que, pese al contexto de crisis y recesión vivido, parece que cambian las prácticas empresariales y la necesidad de explotar en mayor medida el uso del conocimiento.

Cuadro 3. Asalariados en los diferentes estratos ocupacionales. 1996 y 2007

	1996	2007
Expertos	7,8	10
Semiexpertos	7,1	7,3
Cualificados no manuales	8,6	13
Cualificados manuales	19,8	18,8
Semicualificados	15,8	14,3
No cualificados	40,9	36,6
Total	100	100
Total (valor absoluto)	9.602.901	16.734.813

Nota: diferencias estadísticamente significativas para todas las categorías.

Se exceptúan los semiexpertos (diferencias no significativas).

Nivel de confianza (NC) del 95%.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EPA. INE.

Aparte de lo que nos enseñan los datos sobre las inversiones en i+d, también otros confirman tanto el avance de nuevos sectores como de una mayor importancia de la explotación y desarrollo de conocimiento avanzado en la producción. Los datos del cuadro 3 se refieren a la estructura profesional y su evolución en el tiempo. Muestran lo que acontecía ya justo antes de la crisis económica. Lo que se desprende, y en refuerzo de las anteriores tesis, es que son los grupos de mayor formación y en actividades más complejas los que crecieron especialmente.

Aunque no fue espectacular su crecimiento, los expertos (que agrupan a aquellos en ocupaciones que exigen un título de educación superior o asimilable al mismo, desde artistas a científicos) vieron incrementado su peso en la estructura. Mayor fue el incremento registrado en los empleados no manuales en tareas técnicas (vinculadas a ciencias naturales o ingenierías, o actividades de gestión y financieras). Estos aumentaron su peso en más de cuatro puntos porcentuales en la estructura².

² Una explicación más amplia de las categorías del cuadro 3 se encuentra en los anexos: p. 937.

La crisis económica ha cambiado el escenario, pero no afecta demasiado al anterior cuadro (3). Es cierto que ha habido una reducción del empleo importante: de 20.580.900 ocupados totales en el país en 2007 (II T), se ha pasado a 17.160.600 en 2013 (II T). Y esto lógicamente ha afectado a todos los grupos profesionales, incluidos los expertos y empleados no manuales altamente cualificados. No obstante, estos últimos, pese a la dureza de la crisis, no han visto reducido sus efectivos en términos absolutos en exceso, en comparación con la escabechina patente en otros colectivos (como los trabajadores asociados a la construcción, la industria o al sector primario, y algunos administrativos de bajo perfil). Como consecuencia de ello, los expertos han aumentado más su peso porcentual en la estructura, y los perfiles técnicos lo han mantenido más o menos. El aparato productivo se ha desprendido en mayor medida de colectivos con menor capital cultural orientado a la manipulación simbólica. Se ha de reconocer que la revalorización del capital en las pasadas décadas, en nuestro país, se basó más en la apuesta por la construcción y revalorización de activos inmobiliarios y no tanto en inversiones en capital productivo, lo cual afectó al despliegue de nuevas estrategias de acumulación basadas en mercancías más complejas (servicios avanzados, tecnologías punta, etc.), que no han tenido el ímpetu alcanzado en otros países occidentales. Pese a todo, lo observado en el cuadro 3 es una fuente de inspiración. *Así, en efecto, han crecido con el tiempo en la estructura profesional los grupos más cualificados, y es legítimo y relevante sociológicamente preguntarse cómo se incorporan crecientemente estos bajo la órbita del capital y de la revalorización.*

Ahora es necesario explorar más en detalle cada sector económico de los que componen la producción. Esto nos ayudará a elegir qué sectores estudiaremos como paradigmáticos de esa mayor explotación de conocimiento avanzado en la producción. Los datos referidos a los expertos eran para el conjunto de la economía, por lo que estos están diseminados en todos los sectores. Asimismo, se realizan innovaciones de diverso tipo en todos los sectores (desde aquellas generadas por un cuadro de expertos empleados en investigación, hasta aquellas más modestas que emergen por la práctica misma de los empleados). Sin embargo, no puede negarse que hay actividades productivas determinadas que invierten más intensivamente en estos aspectos. El indicador que puede servirnos como aproximación y para aclarar estas cuestiones puede ser nuevamente la inversión de i+d, pero esta vez desagregada por sectores económicos. Esto es lo que se presenta en el cuadro 4. Por las dimensiones del mismo se encuentra ubicado en los anexos (p. 939).

En el citado cuadro 4 se aprecia que tanto en la industria como en los servicios (en el ámbito empresarial) existen determinadas actividades que absorben de manera notable la inversión en i+d. Estas son actividades que: 1) bien su función es vender innovaciones a otros sectores (como una empresa que se dedique al diseño industrial para terceros); 2) o bien sería el caso de sectores que producen bienes complejos que requieren para su producción de hallazgos científicos y/o de la elaboración de conocimiento durante largos períodos (como el sector químico-farmacéutico).

En el cuadro 4 vemos que, en efecto, en la industria, son ciertos sectores los que concentran la inversión en i+d: sobre todo el sector farmacéutico y químico, de fabricación de vehículos, de maquinaria, de material de transporte sofisticado, o las actividades de construcción aeronáutica y espacial.

En los servicios son algunas actividades las que destacan: las actividades científicas y técnicas y los servicios de i+d a empresas (donde se incluyen actividades jurídicas, investigación biotecnológica, actividades veterinarias o estudios de mercado). También hay otro bloque de actividades que resaltan de modo muy notable y que el INE denomina “información y comunicaciones”. Este agrupa las telecomunicaciones y las actividades relacionadas con la informática (de consultoría, programación, etc.), pero también “otros servicios de información y comunicación”, tales como la edición de libros, las actividades de producción cinematográfica y de programas televisivos, etc. Lo invertido en i+d en este último bloque (“información y comunicaciones”) supone el 12% de todo lo registrado en las empresas del país y equivale casi a un cuarto de todo lo invertido en los servicios en 2012.

El esfuerzo en i+d es un síntoma de actividades muy intensivas en la explotación de conocimiento y creatividad en la fuerza de trabajo. Si puede hablarse de capitalismo cognitivo esto es especialmente más cierto en estas actividades. Por lo que los grupos más formados que veíamos antes (expertos) y ubicados en estas últimas actividades más orientadas a la innovación serán nuestro foco por ser más interesantes y paradigmáticos que aquellos expertos radicados en otras actividades menos intensivas en este apartado o que producen bienes más simples.

Podemos también adelantar que, además, dentro de esas actividades antes destacadas, nos focalizaremos en las actividades intensivas en innovación dentro de los servicios (más que en las de la industria). De hecho, nuestros estudios de caso se harán en el sector de las telecomunicaciones y actividades informáticas y

en el de la animación (también adscrito a las actividades antes referidas de información y comunicaciones y, en concreto, a las actividades de producción cinematográfica y televisiva). Ahondaremos en las razones de esta elección un poco más adelante.

En tanto en cuanto estas empresas, radicadas en las actividades destacadas antes, venden productos cuyo proceso de producción descansa en alto grado en la elaboración de conocimiento (como el diseño o la asesoría, que venden conocimiento codificado básicamente en informes, programas, etc.), tales empresas necesitarán organizar activa y eficientemente la ampliación y mejora de ese conocimiento. De esto se deriva que en este tipo de empresas, por contraste con otras actividades, es esencial explotar el esfuerzo cognitivo de la fuerza de trabajo. Cuanto más eficaz sea el personal que emplean esas empresas en concebir bienes y servicios concretos y novedosos, o en generar nuevas dimensiones y variaciones a algunos ya existentes, a costes operativos menores que otros productores, mayor será la plusvalía diferencial generada en relación a los competidores.

El desarrollo de estas actividades denominadas de “alto valor añadido” y de empresas especializadas en producir bienes y servicios que se basan en la elaboración/adaptación de conocimiento en su totalidad (sería más el caso de las actividades de servicio destacadas en el cuadro 4 y no tanto las resaltadas en la industria) viene, en parte, porque otros sectores y empresas han externalizado estas actividades. Por un lado, por el ahorro de costes que supone adquirirlo a otros subcontratados. Otra razón se halla en la complejidad del conocimiento implicado en tales actividades³. El conocimiento sobre ciertas áreas (sobre biotecnología, sobre tecnologías de la información, sobre diseño, etc.) ha devenido tan complejo que se precisan empresas que lo desarrollen como actividad principal. Así, las grandes farmacéuticas (que producen el medicamento final) trabajan con pequeñas empresas orientadas a desarrollar, en esencia, conocimiento o apoyo en ciertas cuestiones (Birch y Tyfield, 2012). Igualmente, como veremos en los estudios de caso, el desarrollo de las actividades de nuevas tecnologías de la información tiene que ver con que muchas empresas han

³ Uniendo ambas preocupaciones (ahorrar costes y adquirir conocimiento especializado de terceros), se habla hoy de *near-shoring*. Un informe señalaba que la externalización a destinos lejanos, como Asia, por ejemplo (*off-shoring*), se está revirtiendo en favor de la búsqueda de servicios de empresas especializadas en cierto conocimiento, pero radicadas en destinos más próximos (*near-shoring*), lo cual seguiría ofreciendo rebajas en costes pero captando mayor calidad (Duke University y PwC, 2011). También confirman esto otras investigaciones académicas (Flecker y Meil, 2010). Veremos ejemplos de *near-shoring* en los estudios de caso realizados.

externalizado las actividades informáticas (desde la industria, las actividades financieras, pasando por las Administraciones Públicas) al tiempo que otras las han asumido como materia de especialización. Estas últimas se dedican a producir y vender básicamente conocimiento elaborado y cristalizado (en servicios de consultoría, mantenimiento, etc.), a veces con pocos elementos tangibles (en lo que se refiere al producto). Las empresas dedicadas a biotecnología (y ubicadas en los servicios de investigación e innovación), por ejemplo, desarrollan conocimiento que luego adquieren las empresas del sector alimentario u otras de la industria (ASEBIO, 2012). La industria cada vez se apoya más sobre servicios (de externos) relacionados con la innovación para ganar terreno a la competencia (Ortega y Díaz-Ambrona, 2004). Esto remite al esfuerzo cognitivo rendido por empleados de perfil intelectual.

Lo anterior tampoco debe ser interpretado como un viraje hacia a la “inmaterialización” de la economía, por la cual esta pivotaría en torno a la información. Pues las referidas empresas cuyos procesos fundamentales se centran en la elaboración de conocimiento a veces producen también tangibles. Otras veces el intangible que producen se incorpora, como hemos dicho, en los procesos de otras empresas que producen tangibles. Como luego veremos, las empresas de animación, por ilustrarlo con un ejemplo, a veces producen solamente series y películas, pero pueden prestar las imágenes creadas para productos tangibles de terceros. En cualquier caso, produzcan tangibles o intangibles, que bien son producto final (como una serie) o bien se incorporan en otras actividades y sectores (debido a la externalización de procesos), son empresas o centros de cálculo (de ganancias) independientes, que realizan beneficios haciendo producir e innovar a una fuerza de trabajo de perfil intelectual y creativo.

A la luz de todo lo anterior, aquí entendemos *capitalismo cognitivo* como una estrategia, de importancia creciente, de generación de plusvalor a partir del uso de las capacidades de profesionales de perfil intelectual y creativo, sin ignorar tampoco el plusvalor ingente que siguen generando los obreros de menor cualificación⁴ (pensemos en los operarios de la industria o en el proletariado

⁴ No obstante el valor creado por colectivos menos cualificados se reduce debido a la automatización creciente de los procesos de producción final. Prueba de ello es la reducción de los obreros industriales tanto en España como en otros países; aunque esta reducción también está motivada por la externalización a países de costes laborales inferiores. Esto se aprecia en los datos del cuadro 3 que veíamos antes. Los obreros industriales estaban incluidos en las categorías que llamamos “cualificados manuales” y “no cualificados”, que se redujeron en esos años. El proceso se ha acelerado más a resultas de la crisis. Esta evolución de la industria está también

emergente de los servicios). El trabajo complejo, rendido por una fuerza de trabajo cualificada, genera más valor (por ejemplo al generar un programa informático), que el trabajo simple (producir pan), y por tanto, previsiblemente podría generar un elevado plusvalor, en condiciones óptimas de explotación (Heinrich, 2008: 66). Para ello, la empresa ha de intentar que tales profesionales conviertan su cualificación y capacidades en trabajo efectivo y en algo finalmente útil (es decir, en innovaciones, en calidad superior, resolviendo adecuadamente los proyectos, y en un tiempo determinado). Además la empresa ha de tratar de que tales profesionales hagan esto de forma más eficaz que la competencia. Esto también implica buscar modos con los que favorecer la eficacia productiva de tales profesionales para producir bienes y servicios investidos de valor (ya de por sí elevado por las capacidades que incorpora), pero bastante por encima de lo que se va en sus salarios, que son altos en ocasiones (es decir buscar modos de control y formas de producción con los que hacer más productivos a los expertos, y esto es lo que nos ocupará mayormente en este trabajo⁵).

Intensificar el aporte de conocimiento (expresado como innovación o mejor calidad) permite superar a los competidores (en un mismo nicho) en las dimensiones diferenciales que puede ofrecer una mercancía (y por tanto, haría posible generar un plusvalor extra o diferencial frente a esa competencia). Estas innovaciones o mejoras de calidad, como tales, en su valor de uso, no son el objetivo de los capitalistas *per se*, sino el hecho de que, en relación a otras mercancías, se validan o funcionan como portadoras de un valor abstracto mayor. Aunque esto lo explicaremos con detenimiento en un apartado que repasará algunos conceptos de la teoría del valor trabajo y de la ley de competencia entre capitales, de raíz marxiana.

documentada para Francia por Ortega y Díaz-Ambrona (2004). No es de extrañar que la reducción del valor de los bienes debido a la automatización de procesos, sobre todo en las fases de su producción final, se trate de compensar con un mayor desarrollo de su aspecto intangible, de innovación, lo que convoca el esfuerzo de técnicos y profesionales de perfil intelectual.

⁵ Hacer “más productivos” a tales expertos sobre todo por encima de lo que se va en sus salarios remite a la idea de *explotación*. Valga aclarar que no se entiende explotación en un sentido moral, o queriendo reparar sobre una nueva realidad de condiciones laborales infernales entre los expertos o trabajadores cognitivos (por lo general, suelen tener salarios por encima de la media y en su mayoría sienten su trabajo como estimulante). Entendemos explotación simplemente como la *apropiación de un esfuerzo* (intelectual en este caso), que le sirve como medio a la empresa para crear unos bienes y servicios portadores de valor abstracto en cierta magnitud, siendo además que ese valor creado excede las fracciones del mismo que servirían para reponer a la fuerza de trabajo.

En definitiva, los bienes y servicios, en general, implican un mayor conocimiento en su producción y compiten cada vez más en el mercado mediante ese aspecto intangible. Esto es extensible tanto a bienes más simples (como la alimentación o el textil), como a los productos que ya en sí presuponían elevado nivel de conocimiento en su producción (tales como un fármaco o un programa informático). No obstante, debido a que en estos últimos sectores este aspecto es más intenso y dado que sus productos precisan de un modo rutinario la aplicación de conocimiento más complejo para su producción (para elaborar o adaptar un buscador de contenidos, una tecnología de 3D encaminada a visualizar mejor determinados aspectos, o un concepto estético para una serie de televisión), en esta investigación nos centraremos, por ello, en los profesionales o expertos de estos sectores y en sus condiciones de control y explotación.

En los siguientes epígrafes aclararemos o desarrollaremos más algunas cuestiones que han emergido en estos párrafos introductorios: tales como qué factores han favorecido el despliegue de estrategias de valorización más centradas en la explotación de conocimiento. También explicaremos y daremos razones adicionales a por qué contemplar a determinados profesionales empleados en ciertos sectores intensivos en explotación de conocimiento, y sus formas organizativas, como paradigmáticos de esa *estrategia de valorización* que llamamos capitalismo cognitivo. También explicaremos por qué, para estudiar el capitalismo cognitivo, hemos de centrarnos en estas formas de trabajar y cómo se explota a tales profesionales, y no tanto recurrir a planteamientos de algunos autores italianos.

1.2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL EN QUE SE ENMARCA LA EMERGENCIA DE LA ESTRATEGIA PRODUCTIVA MÁS BASADA EN LA EXPLOTACIÓN DE CONOCIMIENTO

Ahora vamos a aclarar qué factores explican el que se hayan venido desarrollando las actividades intensivas en conocimiento y que emplean especialmente a determinados perfiles profesionales reparando especialmente en el contexto que enmarca estos desarrollos.

-En primer lugar, hemos ya dejado entrever que parte del desarrollo de las ramas intensivas en conocimiento estriba en que se demandan porque generan y transfieren innovaciones a otros sectores que estos necesitan para mejorar su posición en el mercado ante una mayor competitividad. Esta competitividad,

además, ha arreciado por la apertura inusitada de los mercados en las últimas décadas, respecto a períodos anteriores (Hobsbawn, 1998: 279-280; Adda, 1999; Guevara, 2011). Solo hace falta pensar en los procesos de integración comercial o de los mercados de capitales (elementos fundamentales de la arquitectura de la globalización), que se radicalizaron en los últimos decenios del siglo XX.

-Las actividades más centradas en la explotación de trabajo complejo (intelectual, creativo) pueden ser atractivas para la inversión de capital. En los sectores que producen bienes y servicios más simples, tanto la saturación del mercado como la generalización de ciertas mejoras en los procesos productivos en muchas empresas competidoras, es decir, su mecanización (y recientemente digitalización, robotización, etc.) hacen que la tasa de beneficio descienda, sobre todo si no se produce un ahorro importante de capital. Estos problemas en estos sectores de intensiva y generalizada mecanización se atajan también, con frecuencia, por vía del comercio exterior o por otros medios como ya advertía Marx⁶ (2010: 463 y ss.). No obstante, la mecanización no avanza ni puede alcanzar el mismo grado de profundidad en todas por igual. Existen determinadas ramas de la producción que, por su naturaleza (ser intensivas en trabajo, o más complicada su mecanización) son más resistentes a la misma (Marx, 2010: 467). Por ello, no sufrirían esos problemas tan acusados de depreciación del valor de los productos y reducción de la tasa de beneficio al generalizarse las mejoras de procesos, como ocurre más frecuentemente en los productos industriales. A la luz de lo anterior, se comprende que desde la crisis de la década de 1970 en el mundo (o las de 1980 y 1990 en España), que dejó patente la saturación del mercado en el ámbito industrial a nivel mundial y la generalización de mejoras técnicas entre los diversos competidores (Arrighi, 2003; Guevara, 2011), sectores como los servicios o la construcción (intensivos en mano de obra y menos mecanizados que la industria) pasaran a centrar también las inversiones (así se explican también las burbujas de la construcción en diferentes países). Además, por efecto de las reconversiones industriales, había una masa disponible de trabajadores para responder a esas nuevas estrategias de inversión. Por otro lado, Marx ya explicó que las tasas de beneficio por sectores tienden a igualarse (originando la famosa tasa de beneficio media⁷). No obstante, tal es una tendencia social a largo plazo, lo cual significa

⁶ Cuando se habla de la necesidad de internacionalizar las empresas actualmente y penetrar en países emergentes se apunta a aliviar los problemas referidos.

⁷ La tasa de beneficio media surge porque las inversiones tienden a canalizarse hacia aquellos sectores que arrojan mayor rentabilidad, por lo que se genera en ellos un exceso de competencia que al final hace bajar esa tasa de beneficio, tendiéndose a igualar con las ramas inicialmente menos rentables.

que, efectivamente, por aumentos de la fuerza productiva del trabajo, cambios en la demanda, innovaciones, novedad de algunos nichos (y escasa competencia), etc. algunas actividades puede arrojar durante un tiempo tasas de beneficio mayores (Heinrich, 2008: 154). Las actividades que pretendemos estudiar (intensivas en elaboración de conocimiento) se ajustan precisamente a este perfil de actividades todavía renuentes a la automatización⁸. Y además pueden generar altas tasas de beneficio por medio de las innovaciones y las aperturas de nuevos nichos⁹. En definitiva, por la confluencia de ambas razones, se explica que esas actividades intensivas en conocimiento sean atractivas para las inversiones de capital.

-La innovación es la forma de crear nuevos procesos, o de mejorar y crear nuevos productos que aumenten la cantidad o calidad de lo producido en relación a otros competidores, como hemos dicho. Esto tuvo, ya desde la década de 1950, su expresión teórica (por el lado del pensamiento económico ortodoxo) en las ideas de Solow y Swan, quienes sostuvieron que la principal fuente de crecimiento está en el conocimiento humano expresado en la innovación y desarrollo tecnológicos. Investigaciones posteriores han seguido confirmando la importancia que la mejora y aplicación de conocimiento humano tienen en la productividad global (Solow, 1988; Rosende, 2000). Así, la toma de conciencia social (mediante teorías y análisis, aunque también mediante la experiencia práctica de los capitalistas), sobre esta fuente de productividad que representa el conocimiento (que en términos marxistas no sería algo aparte sino que remitiría a capacidades humanas intelectuales y creativas) es un factor para el impulso de la inversión en innovación y en estos sectores económicos referidos. Aunque obviamente este factor de toma de conciencia no puede funcionar solo, pues tiene que haber resultados concretos (beneficios empresariales) o determinadas circunstancias (por ejemplo la competencia creciente), que presionen para adoptar estos planteamientos.

⁸ No obstante, será un reto de este trabajo ver si en ellas se dan también progresos incipientes o formas peculiares de automatización o de ahorro de tiempo de trabajo.

⁹ Un informe de una influyente consultora señalaba en España los servicios, en general, como actividades en las que invertir para la salida de la crisis y como fuente de generación de empleo. Dentro de estos se focalizaba especialmente en los servicios empresariales (de ingeniería, informáticos, jurídicos, etc.) que además impactan de modo positivo en la productividad de otros sectores. Además, el informe hace ver que estos servicios especializados tienen elevado potencial por estar menos desarrollados que en Europa y América (McKinsey y Fedea, 2010). También, por ejemplo, viendo sectores concretos, en los años de crisis creció notablemente el sector biotecnológico tanto en empresas como nuevos empleos (ASEBIO, 2012; 2013).

- Otro factor del impulso de estos sectores y tipo de producción está en que el Estado se ha reformulado incluso, dentro de esta situación de recrudescimiento de la competencia, en un estado promotor de la competitividad nacional y de la innovación, mediante políticas de atracción de producciones de alto valor añadido: por ejemplo, financiando la innovación privada, bajando impuestos, promoviendo consorcios para el despliegue de actividades punteras, etc. (Jessop, 2009). A los Estados les ha interesado, al menos en los países occidentales, conservar o atraer este tipo de actividades porque se ha visto en ellas la principal baza de las economías avanzadas frente a los países emergentes. Estas empresas en actividades de alto valor añadido presentan cierto potencial de empleo y sus empleados disponen de salarios superiores a la media (con el efecto que ello tiene sobre el consumo y sobre otros sectores). Por ello, se ha visto en su promoción un medio con el cual reconvertir zonas industriales en declive¹⁰.

-También, se ha aprovechado una ventaja contextual en “capital humano” para desarrollar este tipo de producción más centrada en la explotación de conocimiento: hay un gran porcentaje de fuerza de trabajo con educación superior o preparación técnica avanzada en los países occidentales sobre todo, que ha sido consecuencia, en parte, de la vinculación entre democratización y participación en la educación por parte de amplios sectores sociales. Esta masa crítica de fuerza de trabajo ampliamente formada permite, entre otros factores, el despliegue de sectores donde se producen bienes y servicios basados en conocimiento avanzado, de infraestructuras de investigación e innovación, etc.

-También la irrupción de las nuevas tecnologías de información y comunicación (las TIC), cuyo embrión está en el invento de los semiconductores, han sido fundamentales para la mejora del conocimiento y su aplicación. Son tecnologías no solo de almacenamiento y compartición de información, sino de análisis de la información, de transferencia de información compleja a máquinas y procesos. Facilitan, igualmente, la búsqueda de personas (expertos), susceptibles de aportar un conocimiento específico que urge en un proceso. Como comenta Mokyr (2008), para que suceda realmente una revolución productiva se necesita una retroalimentación sostenida entre el conocimiento más teórico y el más aplicado (de tal modo que las técnicas descubiertas o inventos ayudan a probar y mejorar el conocimiento de base que subyace al invento, al mismo tiempo que las mejoras en este conocimiento de base permiten, a su vez, crear otros nuevos

¹⁰ Un ejemplo, para el País Vasco, sobre iniciativas público- privadas orientadas a acometer en esta región una “segunda gran transformación” se puede consultar en un informe de la OCDE e Innobasque (2011).

inventos). Las nuevas tecnologías son cardinales en este sentido porque abaratan precisamente los costes de acceso al conocimiento y análisis de la información (y de generación de nuevo conocimiento), como de trasvase de conocimiento al terreno aplicado o práctico. Y por ello, son fundamentales en el despliegue de esta estrategia analizada de revalorización (capitalismo cognitivo), que se centra en la explotación más intensiva de conocimiento e innovación como medio de aumentar el plusvalor y así sobreponerse a la competencia.

1.3. DESARROLLO DE ALGUNOS ASPECTOS ANTERIORES: POR QUÉ CONSIDERAMOS QUE EN LA ACTUALIDAD SE JUSTIFICA HABLAR DE CAPITALISMO COGNITIVO

De todos modos, pese a los anteriores factores vistos que han impulsado nuevas formas de revalorización y pese a la importancia de ciertas fracciones de profesionales y actividades en la actualidad, la expresión de capitalismo cognitivo se antojaría un tanto ampulosa. Después de todo, toda producción siempre se basa y se ha basado en un nivel de conocimiento humano. Épocas precedentes del capitalismo también han explotado conocimiento humano en alto grado. En la primera revolución industrial, por ejemplo, la industria se basó en descubrimientos de técnicas revolucionarias por inventores aficionados, y por tanto, en una explotación de conocimiento con fines productivos sin parangón (Mokyr, 2008). Respecto de tal objeción, cabe insistir en características peculiares y adicionales del momento actual, que justifican los conceptos y expresiones hasta aquí empleadas. Las apuntamos a continuación:

-Hemos dicho que en la actualidad, los tiempos y recursos dedicados a la parte de esfuerzo cognitivo y creativo son mayores. Un indicador es el esfuerzo creciente en i+d, que, no obstante, solo mide las actividades cuyo propósito explícito es la investigación e innovación, no incluye esas actividades, sin ser formalmente i+d, donde se utiliza conocimiento experto de modo continuo. Por ejemplo, la toma de decisiones sobre estrategia empresarial, la revisión de fallos en un software, una consulta clínica, la redacción de un manual de instrucciones, las negociaciones con un cliente tras las cuales hay que escribir un informe con sus nuevas demandas, etc. Todas estas actividades y su crecimiento remiten de nuevo al uso intensivo de conocimiento y a los expertos (cuya tendencia a alcanzar un mayor peso en la estructura hemos demostrado). Es decir, el incremento en la i+d es solo un indicador, pero no agota toda la complejidad y profundidad de la mayor importancia de la explotación intensiva de conocimiento en la producción en la

actualidad, sobre todo en ciertos sectores, y en comparación con épocas precedentes.

-Cada vez se entiende menos la innovación en un sentido puramente técnico (es decir, referido a la tecnología estrictamente, sino que se considera que ha de entenderse en sentido amplio, en relación a las formas organizativas, la mercadotecnia, el plano jurídico, riesgos medioambientales, etc.). Algunas perspectivas aplican la necesidad de innovación incluso a los procesos de gestión de información dentro de la propia empresa o de aprovisionamiento y distribución de la misma en sus locales comerciales (Davenport, 1996). El propio INE, haciéndose eco de estos cambios en las formas sociales de entender la innovación, ha incorporado otras dimensiones de la misma en la *Encuesta sobre innovación de las empresas* más allá de lo puramente tecnológico: innovaciones organizativas, comerciales, o de diseño pero que no afectan necesariamente a la tecnología implicada en la producción (INE, 2011). Por todo lo anterior, la explotación de conocimiento humano, por contraste con épocas precedentes, se hace más compulsiva (replanteamiento más frecuente de proyectos, productos, procesos, etc.) y se aplica a más áreas más allá de lo puramente técnico. Por eso, hablamos de capitalismo cognitivo. Esta explotación del conocimiento se ve urgente y alimentada por la presión de la competencia sobre todos los sectores, pero no es de extrañar que tal presión se vea intensificada en aquellos sectores y actividades (sector biotecnológico, TIC, etc.) que desarrollan innovaciones tecnológicas para otros sectores o que producen bienes y servicios finales complejos (por ejemplo una consulta jurídica o un producto audiovisual).

-Todos los rasgos previos contrastan con lo que Mokyr afirma sobre la primera industrialización. Así, en esta la fase de innovación no formaba incluso parte del proceso productivo. No había un proceso unificado (innovación-desarrollo-implementación), ni tampoco se adquiría sistemáticamente de otras empresas especializadas que trabajaran rutinariamente en la órbita de grandes grupos. Las mejoras de innovación consistían más bien, en la primera industrialización, en la incorporación de innovaciones lentas y muy dispersas realizadas fuera del ámbito de la producción por inventores aficionados (innovación *off-house* o exógena). La rapidez y eficacia de la innovación y su mayor orientación a fines concretos aumentan cuando se crean laboratorios internos a la empresa. El despliegue de laboratorios internos o de unidades de análisis de mejora de calidad, etc. colocó la innovación y la mejora sistemática de procesos y productos como práctica “recurrente” en la producción. Esto se desarrolló especialmente a partir de la segunda revolución industrial y durante el s.XX,

cuando grandes grupos, sobre todo, crearon equipos y departamentos para tales fines (Mokyr, 2008). Desde entonces estas tendencias se han acelerado y profundizado y también se han introducido transformaciones y formas organizativas propias. Así han proliferado aún más los departamentos de i+d. Pero no solo se han quedado en la i+d (es decir innovación de procesos y productos buscada ex profeso), sino que proliferan (lo cual veremos en la investigación) departamentos que sin ser necesariamente de i+d velan por introducir cambios vinculados a la mejora de las más diversas cuestiones (calidad, departamentos de formación continua, que vigilan la implementación real de cambios en formas de trabajo, etc.). Se han abierto paso, también, en los últimos decenios, paradigmas organizativos para favorecer las mejoras continuas de procesos y productos (sin perjudicar los costes de producción)¹¹. Las empresas tienden también a cultivar más las redes de colaboraciones con agentes externos a las mismas (con otras empresas, con universidades, con centros de investigación y tecnológicos, etc.) para realizar innovaciones o incluso para resolver los problemas ordinarios.

Una primera prueba de toda esa intensificación del esfuerzo de innovación respecto de mediados del s. XX lo veíamos en el crecimiento de la inversión en i+d en España, en especial en el sector privado (país que por otro lado está rezagado en esta cuestión). También lo vimos con algunos datos de incremento de la adquisición de servicios externos de innovación. Podemos unir ahora otros datos que confirman estas tendencias. Los parques científicos y tecnológicos son viveros de empresas innovadoras creadas por otras empresas, por emprendedores o incluso por universidades y centros de investigación. A veces, empresas y grupos de investigación fundan, a su vez, empresas para compartir conocimientos y desarrollar innovaciones para su explotación comercial (Fundación COTEC, 2011). La APTE¹², en un informe, constata que el número de entidades presentes en parques tecnológicos y científicos pasó de 500 en 1997 a 6030 en 2011. El volumen de facturación pasó de 1.064 a 23.254 millones de euros entre las mismas fechas (APTE, 2012). Algo relevante, puesto que se trata de poco más de una década y cuando ha estallado al final de la misma una grave crisis económica. En conclusión,

¹¹ El toyotismo es un ejemplo de ellos (Coriat, 1993). Pues ofrece a los operarios un mayor margen para introducir cambios y correcciones durante la misma práctica que permitan mejorar la calidad (lo cual remite a explotar la capacidad reflexiva de introducir mejoras aun cuando no sean del mismo calado que las grandes innovaciones). Durand (2011) trata sobre las prácticas de este tipo en Francia de modo más reciente. En esta investigación veremos si las empresas estudiadas también introducen planteamientos toyotistas, pero adaptados a profesionales intelectuales y creativos.

¹² Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España.

el despliegue dentro de las empresas de departamentos dedicados *per se* a la mejora de diversas cuestiones y todo este desarrollo de instituciones (véase los parques científicos) nos habla de una *institucionalización de los procesos de innovación y transformación*. Es decir, organizativamente el cambio productivo es un proceso más conscientemente asumido e integrado. Además, los datos anteriores sobre los parques científicos vuelven a reforzar lo que dijimos sobre la pluralización de las fuentes de innovación: de modo que el conocimiento externo a la empresa puede completar lo que ya se hace intramuros. En este momento histórico, las organizaciones se han orientado a una innovación más sistemática y se han tejido relaciones más densas con otros agentes y dentro de las empresas (como también veremos en los estudios de caso) en lo que se refiere a la explotación de conocimiento con fines productivos, lo cual justifica el concepto de *capitalismo cognitivo*. La densidad institucional centrada en la mejora rutinaria de procesos y productos diferencia esta etapa de las previas.

-Algunos autores hablan incluso de que, en las presentes circunstancias, el mundo empresarial pretende ir más allá de lo visto en el anterior punto (estructuras de innovación internas, colaboraciones, etc.). Más bien buscaría succionar el campo de la investigación y reformular su lógica: aumentando exponencialmente los acuerdos con centros universitarios, creciendo su disposición a financiar proyectos universitarios (que se suman a los internos de las empresas), pero exigiendo que estos se orienten más a fines prácticos (empresariales). Esto es lo que encuentra Mirowski especialmente en EEUU (Mirowski, 2011). Con todo, considera que es una tendencia del capitalismo reciente, y en especial, de su fase neoliberal (que busca aumentar el poder de disposición del capital sobre los recursos públicos sin necesidad de una total privatización desde el punto de vista formal), por lo que se proyecta como una tendencia, al menos, para los países más desarrollados, con infraestructuras de innovación consolidadas. Pensamos que lo anterior responde, de nuevo, a esa necesidad del mundo empresarial de colonizar el campo académico y de la investigación precisamente para captar innovaciones (esfuerzo intelectual y creativo), que puedan sumarse a las que ya se generan dentro de la empresa. Pues como veremos, a continuación, las innovaciones pueden ser también una forma de competir tan efectiva como mejorar el rendimiento (entendido como aumentar el nivel de *output* en un tiempo dado frente a otras empresas capitalistas). En cualquier caso, este mayor énfasis o intento de colonización de otros espacios institucionales marca orientaciones de nuevo cuño por parte del mundo empresarial.

-Otro factor que marca una diferencia de las condiciones actuales con respecto a momentos previos del capitalismo, en los que el conocimiento, aun siendo fundamental en términos productivos, se explotaba con menor profusión y recurrencia, está precisamente en el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información. Ya hemos explicado las características peculiares de estas, y por qué ahondan la posibilidad de explotación del conocimiento como recurso. Queremos aquí añadir tan solo que no estamos incurriendo en un determinismo tecnológico. La necesidad a lo largo de la historia del capitalismo de generar y apropiarse de innovaciones para el crecimiento del capital ha impulsado esas periódicas revoluciones tecnológicas (cada una identificada con una serie de inventos clave: la máquina de vapor, el motor, los semiconductores, etc.). No obstante, las tecnologías actuales de la información, emergidas en una de esas revoluciones técnicas, tienen la peculiaridad de que, debido a que abaratan el coste de acceso y acrecientan las posibilidades de análisis de la información, estimulan más la innovación (en saberes, procesos y productos) y coadyuvan así en responder mejor a una necesidad que es inherente al capital (aun cuando las empresas no pudieran prever todos sus efectos). Además, como hemos dicho, hoy existe una masa crítica de personas altamente formadas que pueden sacar mejor partido de las mentadas posibilidades de dichos aparatos tecnológicos. Todo lo cual marca diferencias con respecto a otros momentos del capitalismo y nos permite hablar de unas condiciones peculiares que hacen más viable lo que hemos llamado capitalismo cognitivo.

-Finalmente, más allá de la necesidad del capitalismo de explotar conocimiento con fines productivos, también es cierto que se produce una inercia debido a las condiciones sociales en que vivimos: el hecho del desarrollo del conocimiento humano (aun reconociendo la diversidad y fragmentación de paradigmas y campos científicos), la institucionalización de las disciplinas, la estabilización de canales de financiación (por medio del apoyo estatal y privado), o el disponer de modos de difusión mejores, etc. aumentan por sí mismos el caudal de saberes disponibles, lo que, de por sí, acrecienta las posibilidades de explotación de dicho conocimiento en términos productivos. Esta amplitud mayor de esa base social de conocimiento, que aumenta las posibilidades de aplicación productiva del mismo (lo que a su vez retroalimenta la expansión de tal base cognitiva a mayores) marca nuevamente un cambio de condiciones en comparación con otros momentos históricos.

En conclusión, en los anteriores párrafos se ha hablado de capitalismo cognitivo como *estrategia de revalorización*: es decir, una explotación más intensa

y rutinaria del conocimiento de la fuerza de trabajo (en especial de ciertos grupos), espoleada por unos factores de presión sobre los capitalistas (como es el incremento de la competencia, la caída de la tasa de ganancia en bienes muy estandarizados, lo que hace buscar nuevos nichos, etc.). No obstante, también se ha hablado de *capitalismo cognitivo* como “fase” o momento histórico. No es descabellado pensarlo así, pues invertir más en esta estrategia es más viable cuando se han desarrollado las condiciones sociales, técnicas e institucionales antes abordadas (p. 24 y ss.). De esta manera, entendemos que en la actual fase se dan mayores facilidades y condiciones para una apropiación por parte del proceso capitalista de conocimiento humano con fines productivos sin precedentes, así como para su continua renovación y ajuste (y no solo para su simple expropiación y encapsulación en un proceso repetitivo). Aunque las anteriores condiciones analizadas favorecen, en especial, la extracción del conocimiento de los expertos, pensamos que hará sentir su influencia también sobre todos los colectivos del trabajo vivo, como para hablar así de “fase” o de “nuevas condiciones” históricas que introducen diferencias con respecto a momentos previos. Después de todo, el toyotismo que busca apropiarse en mayor medida de la iniciativa del empleado, se ha aplicado inicialmente no entre los “expertos”. Las TIC permiten hacerse con conocimiento también de empleados de menor cualificación, o recualificarlos en interés de la empresa. No obstante, nosotros nos centraremos más en los expertos o colectivos de mayor cualificación en esta investigación. Las razones de por qué centrarse preferentemente en estos como paradigmáticos de esta estrategia de revalorización se explican a continuación. Por otro lado, la anterior insistencia en la incorporación de conocimiento de la fuerza de trabajo no quiere decir que todo el núcleo de la extracción de plusvalor actual gravite en torno al mismo, en general, o en torno a los expertos en particular. Esto marginaría la necesidad e importancia que continúan teniendo las tareas menos cualificadas, basadas más en lo repetitivo y/o en esfuerzos predominantemente físicos. No obstante, la explotación de la capacidad intelectual y creativa de los expertos es un componente importante en la actualidad en la competencia capitalista y cuyo peso crece dados algunos factores referidos (y como ha atestiguado su crecimiento en la estructura social). Por ello se van estudiar preferentemente estos colectivos y sus condiciones de trabajo.

1.4. POR QUÉ CENTRARSE EN LOS EXPERTOS, Y POR QUÉ ENTENDER EL CAPITALISMO COGNITIVO MÁS ALLÁ DE UNA MERA SUCCIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO A LA EMPRESA

Antes anticipamos que aunque en la economía capitalista se intensificaba, en general, el uso de conocimiento en la producción, nos centraríamos en determinados sectores (aquellas actividades que más explotan intensivamente conocimiento y capacidades cognitivas pues generan innovaciones para otros sectores), como en ciertos perfiles (profesionales intelectuales y creativos con credenciales de educación superior o similar). ¿Por qué tienen que ser esos sectores y perfiles los más paradigmáticos e interesantes de estudiar y conocer?

1.4.1. Por qué centrarnos en los expertos (profesionales con educación superior o similar)

Empecemos por la elección de centrarnos en los profesionales altamente cualificados.

Todas las personas desarrollan un conocimiento a partir de su actividad y aplican habilidades, conocimiento, etc. Pero es cierto que en el caso de los expertos/as casi toda su actividad consiste en manipular un campo de saber, un campo simbólico. En las tareas de estos grupos profesionales la fuerza de trabajo no contribuye fundamentalmente con un esfuerzo físico en tareas mecánicas (como sí hacen en esencia otros grupos) o con un esfuerzo mental orientado a tareas repetitivas y de vigilancia especialmente¹³. Las actividades de los expertos de las que hablamos exigen la aplicación de un conocimiento complejo (formado en largos años de formación) para generar soluciones ante problemas y retos que se plantean en la elaboración de los bienes o la prestación de servicios. El *marco de conocimiento* que aplican los expertos en la producción es más amplio y se compone de más fuentes de saber posibles y usables en comparación con el que aplican otros grupos.

¹³ En dichas tareas de vigilancia (pero no de elaboración de conocimiento) habría que hacer un esfuerzo mental, aparte de para vigilar procesos y detectar incidencias, también para soportar la monotonía y mantener la atención y el ritmo de trabajo. El esfuerzo mental que implica la vigilancia o adecuarse a una rutina es tratado por autores como Dejours (2009). No obstante, este esfuerzo mental de mera vigilancia de procesos difiere claramente del esfuerzo mental propio de perfiles más cualificados. Este último exhibe aspectos distintos, que trataremos ya en este marco teórico, pero lo veremos más concretamente con ejemplos que aparecerán en la parte empírica de esta investigación.

Una crítica a este enfoque (que considera, de modo especial, el esfuerzo de elaboración de información como típico de los expertos) podría articularse a partir de las tesis de algunos autores vinculados al *operaismo* italiano. Estos consideran que la explotación de saber y creatividad es global a todo el cuerpo social, debido a que el conocimiento es una propiedad humana y toda la fuerza de trabajo contribuye a su desarrollo. No parecen distinguir, así, fracciones concretas más expuestas al proceso de explotación del esfuerzo cognitivo y más representativas del mismo, como nosotros sí hacemos. Por ejemplo Fumagalli (2010: 134) siempre insiste en que en el capitalismo cognitivo no se trata tanto de captar lo que cae bajo los muros de la fábrica (y la inventiva de determinadas fracciones del trabajo vivo) como más bien la vida misma. Precisamente en esa generación y extracción de conocimiento global tiene mucho que ver la amplitud de la filtración de las nuevas tecnologías en el cuerpo social, por lo que el conjunto del mismo participaría en ese proceso de explotación de sus múltiples capacidades (Hardt y Negri, 2001). En esta investigación repararemos en si, en verdad, las empresas integran saberes del cuerpo social o en cómo explotan los tiempos extralaborales de la fuerza de trabajo. No obstante, frente a los autores citados, caben algunas objeciones.

Primero, aunque sus ideas son sugerentes, algo tan amplio y resbaladizo como la creatividad del todo social no es operacionalizable para el análisis de cómo se ejerce el control y la explotación en el capitalismo cognitivo, como pretendemos.

La anterior idea de una explotación global de la creatividad, las emociones y los afectos, ha inspirado la idea del *prosumer*, ese consumidor-productor que, en su acto o proceso de consumo, hasta en su disfrute, produce un plusvalor, ya que realiza una prestación, sin ser consciente y sin remuneración (Fumagalli, 2010: 176). Ejemplos del *prosumer* los hallaríamos en esas comunidades de aficionados a los videojuegos que evalúan novedades, o hasta modifican los videojuegos, o en ese consumidor que genera continuamente datos para las empresas a través de su tráfico en la red o actos de consumo (y que se usan para mejorar los productos o para ser vendidos a otras empresas). El trabajo del consumidor sería así incorporado durante el proceso de consumo al proceso de valorización. Con todo, como luego explicaremos, no consideramos esto lo más importante o relevante de esa mayor explotación del conocimiento por parte del capital, ya que oscurece otro tipo de procesos: los procesos de producción centrales, los que realiza la fuerza de trabajo formal (aparte del *prosumer*) en las empresas de los sectores comentados. Al fin y al cabo, alguien tiene que procesar los datos del *prosumer*,

organizarlos y extraer un conocimiento que se implemente o traslade a los procesos o a los productos (lo cual remite a los expertos).

Otra posible objeción a nuestra idea de centrarnos en determinadas fracciones (los expertos, enmarcados además en determinados sectores centrados en la producción de bienes y servicios basados en su misma producción en la elaboración de conocimiento) la encontramos en Virno (2003). Este considera que las nuevas tecnologías informático-lingüísticas, aplicadas a la producción, transforman a los típicos operarios industriales, convirtiéndolos en obreros informacionales. La reestructuración de ambientes productivos, la producción flexible (desarrollada por el toyotismo) y la inundación del espacio de trabajo de dispositivos inteligentes cambiaría el perfil de los/as obreros/as, aun de escasa cualificación, y explotaría en ellos dimensiones personales amplias. El obrero fabril o el proletariado de los servicios han de contribuir también con su intelecto gracias a que las nuevas tecnologías exigen esa continua decisión, adaptación, aprendizaje, movilidad, etc. (Virno, 2003: 16; 54). Todas estas iniciativas y capacidades acumuladas y mejoradas, en todos los sectores, son fundamentales para la productividad, y en términos de acumulación de capital. Así, los “expertos” (aquellos que tienen un saber y una capacidad para manipular fondos de conocimiento especializado y amplios en aras de resolver problemas del contexto, innovar o tomar decisiones) no tendrían por qué ser objeto privilegiado de investigación en el capitalismo cognitivo.

No obstante, nuestra respuesta a tal enfoque, es que tales nuevos esfuerzos requeridos incluso en el obrero fabril se basan en un saber auto-limitado, acotado a un contexto, y basado en intuiciones. Mokyr (2008), nuevamente, puede sernos de ayuda para definir nuestra perspectiva. No estamos operando una simple traslación de las tesis de este autor, sino que estamos utilizando, con originalidad, sus conceptos para distanciarnos de otros autores y definir una perspectiva propia. El citado autor diferencia entre *conocimiento proposicional* y *conocimiento prescriptivo* que puede ser relevante para el debate que nos ocupa.

El *conocimiento proposicional* u *omega* (Ω) incluye la ciencia formal, pero es más que eso, es decir aparte del conocimiento de las regularidades, principios y leyes que gobiernan los fenómenos, también incluye conocimiento práctico más informal sobre la realidad (las propiedades del calor, de las plantas, etc.), o “conocimiento de ingeniería” (que es más formal que la sabiduría popular, pero menos que la ciencia teórica). En resumen, el conocimiento proposicional es un conjunto de conocimientos, más o menos formalizados (sin ceñirse solo a la ciencia

como tal) que permiten, hasta cierto punto, comprender mecanismos y pautas que operan en la realidad. Manipulando estos podemos actuar sobre ella según unos fines: es decir, podemos derivar de ese conocimiento profundo herramientas concretas, pero también renovarlas y variarlas gracias a nuevos desarrollos de conocimiento proposicional. Este conocimiento no es accesible a todos, sino solo a determinados grupos sociales (con la formación avanzada y las experiencias para aprender, matizar y madurar ese conocimiento durante largos períodos, de tal modo que tiene un fuerte componente tácito). Es decir, los que hemos llamado expertos.

El conocimiento prescriptivo, o “lamba” (λ), por el contrario, son recetarios de cosas que funcionan, técnicas, reglas del tipo “si hago esto sucederá aquello”, pero sin comprensión de la base epistémica subyacente. Se incluye el simple manejo de máquinas que tienen esas recetas incorporadas de manera automática. La mayor parte de la fuerza de trabajo opera con este tipo de conocimiento, muy relevante en términos productivos, pero no comparable al saber proposicional de los expertos. El saber λ requiere de cierto saber tácito también: saber de la existencia de esas instrucciones, o saber cuándo aplicarlas en un contexto. Un ejemplo de este tipo de saber sería conocer qué significa una señal de los aparatos que se manejan, de qué viene y cómo responder, aunque no sepa explicar formalmente por qué o solo se tenga una idea remota.

Quien tiene saber proposicional puede renovar el saber λ (las recetas y técnicas que se derivan de él), pero quien solo tiene recetas tiene menores probabilidades para recrearlas de modo innovador porque le faltan mecanismos conocidos en su base epistémica. Este saber (λ), que surge en la práctica, de recetario, creemos que es de lo que hablan los *operaistas* italianos respecto de esos operarios postfordistas en ambientes productivos cambiantes y en los servicios (sobre todo de atención, procesos administrativos, etc.), en los cuales se han implantado las nuevas tecnologías de modo intensivo. En ellos, la fuerza de trabajo ha de ser lo suficientemente plástica para aprender y aplicar, según el contexto, múltiples instrucciones (frente a la monotonía y rutina de la cadena de montaje tradicional¹⁴). Con todo, dicho saber basado en instrucciones no es comparable al saber proposicional con que suelen trabajar los expertos, el cual, en términos productivos, tiene mayores posibilidades de innovación, contando con lo

¹⁴ Aunque cabe preguntarse si ese continuo cambio de recetas según los momentos, y las tareas que se le asignan, así como la necesidad de olvidar cuando se cambian los procedimientos de la empresa, si esa plasticidad permanente no elegida no es otro tipo de alienación igual de dura que la del fordismo-taylorismo, habiéndose pasado simplemente al otro extremo.

relevante que es esta para la competencia entre capitales. Es por tanto ese conocimiento más proposicional y en quienes lo portan en lo que tenemos que centrarnos. Debemos analizar, por ello, cómo se integra en los circuitos del capital y en sus presiones y lógicas.

Para entender aún más la diferencia entre ambos tipos de saber y su impacto productivo veamos lo siguiente. Mokyr habla de innovaciones lentas, menos eficaces respecto a unos objetivos que sería el obstáculo de aquellos productores que adolecen de un saber poco profundo (proposicional), sin la base cognitiva adecuada y amplia, para orientarse y reconfigurar la producción y las técnicas empleadas.

“Cuando nadie sabe por qué funcionan las cosas, los potenciales inventores no saben qué es lo que no funcionará, y desperdiciarán valiosos recursos en búsquedas infructuosas de cosas que no pueden hacerse, como máquinas de movimiento perpetuo o conseguir oro partiendo de metales básicos. La gama de posibilidades de experimentación que ha de ser investigada es mucho mayor si el investigador no sabe nada sobre los principios naturales que están actuando. Parafraseando de nuevo el famoso aforismo de Pasteur, es posible que la suerte en ocasiones sonría a mentes sin preparar, pero sólo durante un corto período de tiempo” (Mokyr, 2008: 49).

Los trucos o habilidades desarrolladas por la fuerza de trabajo de menor cualificación son más bien “auxilios cognitivos” que se aprenden sobre la marcha para poder sobrellevar una lógica productiva alienante. En muchas ocasiones los expertos puede que también apliquen procesos e instrucciones que no entienden en su profundidad, pero es esperable que junto a estas tengan un saber avanzado y más profundo en un área determinada al menos, para la cual se les ha contratado. Este saber amplía, por esa comprensión más profunda de un área de la realidad o de un proceso productivo, la capacidad para repensar marcos de organización y producción para mejorar la productividad o los niveles de calidad en un tiempo dado. Y por ello considerábamos más interesante centrarnos en los espacios de producción de los expertos (en sus formas de organización y coacción) y en los propios expertos (la forma de gestionar su carrera, su trabajo, de vivir los cambios, de producir en su día a día) como paradigmáticos del capitalismo cognitivo. Pues extraer su tipo de conocimiento y transferirlo al proceso o al producto, y renovar esto periódicamente, es fundamental para el capital para su expansión y competitividad.

A ese perfil en el que estamos interesados responden los profesionales del mundo de las tecnologías de la información (que estudiaremos primero). Más adelante, estudiaremos a los profesionales de la animación que, en algunas

ocasiones, están a caballo entre esos expertos (con acceso a la base epistémica subyacente) y unos técnicos avanzados (pues manejan programas informáticos determinados de diseño, de los cuales, no conocen su modo de construcción o el saber informático subyacente, aunque son muy complejos de utilizar incluso a nivel de usuario, como hacen). No obstante, son asimilables pese a todo a los expertos porque disponen de capacidades artísticas: no aplican solo instrucciones aun cuando se sirvan de ellas (saber λ), sino que esas instrucciones para hacer algo con un programa de diseño tienen que adaptarse según las demandas que se les plantean para crear un diseño adecuado (estético) de algo, y han de objetivarse u objetivar elementos de la realidad para dar el cariz adecuado al diseño. Por ello, no son meramente operarios que aplican un conjunto de instrucciones. Tienen elementos adicionales que los hacen también interesantes y que remiten al uso de su esfuerzo mental de creación de contenidos (aun cuando no sea una creatividad totalmente autónoma). Por otro lado, quien diseña un concepto (de un personaje, o de una serie) se asemejaría más plenamente al experto al uso aquí definido (concibe algo fusionando referencias que ha acopiado y aplica conocimientos artísticos amplios para destilar un resultado estético).

En párrafos anteriores, hemos hablado de *esfuerzo cognitivo o creativo*, especialmente presente en los expertos, como “esfuerzo”. Y cabe aclarar por qué: es esfuerzo, porque esfuerzo está asociado a *vencer una resistencia* para generar un resultado en algún ámbito. En el caso de los trabajadores intelectuales y creativos han de movilizar sus capacidades mentales, ajustar su percepción, desarrollar ideas, tratar de dar forma (simbólica) a algo que les transmiten. El resultado no viene inicialmente dado, pues lo que tienen inicialmente dado son unos rudimentos aprendidos en una ciencia u otros saberes, y unos caudales de información dispersa, no organizada coherentemente, como indicábamos al hablar de conocimiento proposicional (Ω). Los *trabajadores cognitivos* tienen que intentar combinar y depurar esos bloques de información dispersos (incluyendo los incorporados en su ser) en relación a unas demandas. Por tanto, hay un esfuerzo, un sometimiento a unos modos y prácticas de trabajo (aunque quizás adopten formas o tengan “momentos” que no asociamos al típico trabajo “rutinario”, lo cual está por ver en este estudio). También se presupone una concentración sostenida (que es costosa de mantener) en unos objetivos, una disciplina mental de tratar de desarrollar y concretar ideas, de rellenar sus vacíos, de ver si los conocimientos, técnicas e instrucciones son combinables para generar algo, y, todo ello dentro de unos tiempos de exploración y desarrollo acotados por unos plazos (lo que exige perseverancia y paciencia, pero también auto-organización).

Por tanto, una mayor importancia del elemento cognoscitivo en la producción sigue requiriendo horas y horas de trabajo (como veremos), y también disciplina, aunque bajo otras formas en determinados momentos, al menos. Pues, como explicaremos, el exceso de disciplina y la sobre-codificación puede embotar la capacidad de ajuste, de responder a problemas o de crear algo distinto (como se suele requerir en este tipo de producción). Así, los mecanismos para hacer trabajar y producir podrían tener que introducir otras nociones y orientaciones.

Como veremos, los esfuerzos del tipo referido en los expertos, al ser esfuerzos, y no simplemente procesamiento etéreo de información, generan sus vacíos, insatisfacciones y desgastes, porque la producción según una lógica abstracta, que no tiene límite inherente, y que se reproduce además mediante la competencia entre productores, exige sobreesfuerzos que se topan con el límite humano, por ejemplo, a nivel mental. También no solo se confrontan con límites sino con la frustración de expectativas al oponerse deseos en torno al conocimiento (que puede generar un trabajo altamente cualificado al fin y al cabo) y formas impuestas en el modo de uso de ese conocimiento y conforme a unos objetivos también exógenos. Todo esto serían expresiones de alienación peculiar en tales trabajadores. Todo lo referido en el anterior párrafo es lógico porque el capital no explota, sin más, conocimiento y creatividad humanas, requiere un tipo de creatividad adaptada y orientada a sus necesidades de eficacia, ajustada a su lógica. Pero esto lo exploraremos más en las próximas páginas.

1.4.2. Por qué optar por sectores intensivos en conocimiento en todo su ciclo de producción

Una vez aclarado por qué centrarnos en los expertos o profesionales con cierto tipo de conocimiento, tenemos que defendernos de otras razones en contra del enfoque aquí utilizado.

En párrafos anteriores, no solo se indicó que nos centraríamos en los expertos en general, sino además en aquellos enmarcados en determinados sectores: los que producían productos más complejos, o innovaciones para otras ramas y actividades, y donde la explotación de conocimiento era su razón de ser. Estos sectores los indicamos al comentar el cuadro 4 (que utilizaba como aproximación para detectar esos sectores las inversiones de i+d desagregadas por actividades). Pero además, dentro de los sectores destacados (en la industria o en los servicios) por su i+d, dijimos que nos centraríamos en aquellos ubicados

además, concretamente, en los servicios (en especial, telecomunicaciones, actividades informáticas y actividades de comunicación y asociadas al entretenimiento audiovisual). ¿Qué tienen de especial tales sectores (y sus expertos) para focalizarse en ellos?

Podría alegarse que los sectores referidos (como el de tecnologías de la información) no son tan “especiales” como pensamos: pues, en verdad, existe una fase (diferenciable) de concepción más *ex novo* (cuando se está concibiendo una herramienta, una solución tecnológica) y una fase de desarrollo o implementación (de conocimiento), durante la cual ejecutar el proyecto predefinido en sus diferentes tareas. Por lo tanto, también hay una fase puramente mecánica, como en todos los otros sectores. Frente a esto se ha de alegar lo siguiente: aun cuando existe división del trabajo, cabe observar que incluso en la fase de implementación o desarrollo en un proyecto de ingeniería o en el desarrollo de animaciones, por poner un ejemplo, los empleados siguen (al traducir o interpretar requisitos, o al desarrollar los parámetros dados) manipulando y necesitando combinar conocimiento, resolver dudas (a veces recurriendo a fuentes diversas) y dar soluciones a problemas complejos que encuentran. Las fases de trabajo más mecánicas son *fases mecánicas sui generis*, y ello es otra razón para interesarnos por el estudio de estos sectores. Es decir, en estos sectores se da un manejo rutinario de conocimiento que cubre más procesos:

- Las formas organizativas que se adoptan para favorecer la innovación de los profesionales han de ser especialmente interesantes en la fase más creativa, de concepción inicial, como decíamos.
- Pero incluso, aun cuando se produjera cierta industrialización en las tareas más predefinidas y de implementación, ciertos esfuerzos (interpretativos o de probar estrategias) y la complejidad de las tareas no pueden eliminarse totalmente en ellas.

Por consiguiente, podrían hallarse formas organizativas tendentes a la industrialización¹⁵ en el desarrollo de conocimiento, pero también quizás otras peculiares o que incorporarían otros mecanismos y formatos (distintos a la forma puramente fabril) para extraer así, de modo más dinámico y eficaz, el conocimiento y esfuerzo cognitivo con el cual generar variaciones o mejoras de calidad (incluso en fases más mecánicas o de implementación). Trataremos en

¹⁵ Podríamos asociarla a esas fases denominadas por Marx manufactura y producción fabril, y que podrían reproducirse de un modo *sui generis* y no completo, como veremos, en el caso del trabajo cognitivo debido a sus peculiaridades.

breve por qué estos elementos (innovación y calidad) pueden favorecer esa revalorización del capital.

Para ilustrar con ejemplos lo anterior y el porqué de optar por los expertos de los sectores indicados, comparemos diversas actividades, todas ellas intensivas en i+d y destacadas al analizar el cuadro 4. Así, por ejemplo, dijimos que las industrias química, del vehículo o de construcción de materiales de transporte destacaban por ser muy intensiva en i+d. Esto podría hacer también muy interesantes a los expertos dentro de estas ramas. Sin embargo en estas industrias aunque haya cuadros de expertos que hacen innovación o aplican conocimiento en diversas tareas complejas, en estos ámbitos nuevamente hay una división más drástica entre ese cuadro de expertos y los trabajadores de fases subsiguientes (por ejemplo los que participan en la producción del elemento tangible del medicamento o del automóvil tras el diseño). Estos puede que sean trabajadores manuales cualificados pero contrastan mucho más con los de fases previas en el tipo de esfuerzo y saber manejado. Por el contrario, los que están en animación o actividades informáticas, y desarrollan e implementan, manejan también mucho conocimiento y pueden introducir variaciones. *Todo el ciclo de producción en estas actividades se centra en elaborar conocimiento* en mayor medida. Nuevamente, la peculiaridad de sus fases de implementación hacía prever el desarrollo de modelos organizativos y de explotación de alto interés sociológico.

En definitiva, dado que en las actividades referidas se adivina un manejo de una masa crítica de información en muchos puntos, dado que la totalidad de la plantilla consiste prácticamente en expertos o técnicos avanzados, prevemos que se dará una mayor consciencia en las organizaciones de la importancia del conocimiento como medio de creación de valor (abstracto). También se dará una heterogeneidad y riqueza de perfiles profesionales (que hay que coordinar debidamente con sus saberes). Por la conjunción de todo lo anterior se desarrollarán, con mayor razón, técnicas y planteamientos organizativos más sensibles a la importancia del conocimiento en la valorización. Esto no quiere decir que dejen de tener importancia la vigilancia de los costes de otros insumos del proceso (como herramientas y aparatos usados y, por supuesto, de la mano de obra, que influyen en las ganancias).

Estudiar tareas “puras” de servicio es interesante pues los servicios han adolecido siempre de menor interés que la industria, tanto más si nos vamos a centrar en los expertos. No obstante, dentro de los servicios, podíamos habernos centrado también en los expertos que se encuentran en las llamadas actividades

profesionales, científicas y técnicas, que absorben el 30% de todo la i+d invertida en el ámbito empresarial en 2012 (ver el cuadro 4 en los anexos, p. 939). No obstante, estas actividades eran menos interesantes porque prevemos que en ellas está todavía más presente el poso de las formas de trabajo de los tradicionales profesionales liberales. En ello coadyuva que muchas veces sean empresas muy pequeñas. En el mundo de la producción cinematográfica de animación o en el de las actividades informáticas y de telecomunicaciones, aparte de haber expertos en una masa crítica, también eran actividades más mediadas por los artefactos digitales. Además preveíamos que estarían encuadradas en estructuras empresariales más desarrolladas y planificadas. Estos elementos las hacían máximamente interesantes pues harían más visible la iniciativa empresarial a la hora de organizar el trabajo intelectual y creativo de una manera dada.

En definitiva, todo lo anterior justifica que sean los expertos enmarcados en los citados sectores los que revisten mayor interés, pues estos sectores se hallan en la situación de plantearse más conscientemente cómo explotar un insumo como es el conocimiento avanzado de su fuerza de trabajo (el cual no admite siempre una total codificación en procesos externos y automatizados).

1.4.3. Una advertencia sobre por qué ir más allá de los mecanismos jurídicos de desposesión

Por otro lado, hay otra objeción por resolver. Parecería que estos sectores simplemente se “apropian” de la ciencia y el saber que se crea en otras instituciones y espacios (desde la universidad sostenida públicamente hasta las tribus indígenas de las selvas). Por eso, lo fundamental en esta estrategia del capital no son los procesos y mecanismos que organizan los referidos sectores y que envuelven a los profesionales enmarcados en ellos. Lo fundamental sería el despliegue de *mecanismos jurídicos represivos o de mera apropiación de los bienes sociales*: grabar a fuego la propiedad intelectual como medio para privatizar y explotar empresarialmente la creatividad de la sociedad e incluso especies y elementos de la naturaleza. Así se explican los intentos de patentar el ADN humano. *Pero en este trabajo no interesa solo el comportamiento del capital como mero vampirizador de creatividad social externa (aun cuando pueda a veces sobresalir esta dimensión), sino ese proceso capitalista de trabajo y explotación que integra en su órbita a trabajadores intelectuales y sus capacidades, y que las transforma para averirlas a la producción de valor abstracto* (la producción de valor abstracto conforma o trasforma el trabajo concreto o privado, en este caso el

intelectual, si este ha de servir o validarse como trabajo abstracto, debido a la necesidad de competir eficazmente y someterse a una serie de coacciones. No lo “incorpora” solo. De esto hablaremos en breve también).

Es cierto que el capital vampiriza continuamente. Así Fumagalli (2010) insiste en que parte del plusvalor apropiado hoy por el capital depende del *diferencial* entre los beneficios obtenidos al explotar diversos recursos públicos (carreteras, fuerza de trabajo cada vez más formada dentro de un sistema público, etc.) y los costes de mantener tales recursos, que dicho capital no sufraga apenas gracias a la fiscalidad ventajosa de la que goza. Otro ejemplo de *vampirización*: las empresas, cuando desarrollan productos o servicios innovadores, sobre todo “aplican conocimiento” cuyas bases fundamentales fueron generadas fuera (investigación fundamental en la academia, en centros de investigación públicos, etc.). Google se basó así sobre una larga investigación académica previa en algoritmos y se sigue basando en los saberes de diversos grupos (Vise y Malseed, 2006; Ippolita, 2010). En contra de lo anterior cabe recordar que del conocimiento “en bruto”, es decir, desde el conocimiento científico fundamental (fórmulas, teorías, resultados dispersos, etc.) hasta el saber aplicado y que genera servicios o productos va un gran trecho, por mucho que dicho conocimiento científico fundamental, que está en el trasfondo, sea un recurso impagable del que se apropia la empresa. Esta necesita, pese a todo, contratar a profesionales que se esfuercen por combinar adecuadamente esas líneas de conocimiento disponibles en las fuentes sociales de conocimiento para generar productos y servicios, vendibles como mercancía que se sobreponga a la competencia y que sea rentable en términos de mercado. En resumen, si nos fijamos más bien, como Moulrier-Boutang (2011) o Negri y Hardt (2001), en la parte vampirizadora y de mecanismos jurídicos de privatización nos olvidamos de otros procesos fundamentales del capitalismo: se ha de constituir todo un proceso de producción capitalista más centrado en la extracción de trabajo intelectual, aun cuando también se beneficie el capital de recursos de la colectividad. Esta inquietud nos remite al trabajo intelectual dentro de los circuitos de la empresa (de concepción de innovaciones, de adaptación, de desarrollo, de mejora de la calidad), el cual queremos estudiar cómo se organiza y explota (pues no ha sido suficientemente estudiado).

Por otro lado, hay otro punto que tocar en relación a lo anterior. Pues si los referidos autores hacen hincapié en que lo fundamental son esas técnicas sociales y jurídicas de desposesión, al mismo tiempo consideran que las nuevas comunidades virtuales o las nuevas tecnologías (que nosotros hemos señalado como centrales en el uso del conocimiento con fines productivos) serían más bien

desestabilizadoras de los circuitos de revalorización. Estos instrumentos abren posibilidades de colectivización de determinadas mercancías y facilitan el poner en comunicación a productores para producir autónomamente fuera del mando del capital (por ejemplo, esas comunidades libres que crean programas y que los ponen al servicio del conjunto de la ecúmene digital). Destacan, en especial, por tales visiones, Hardt y Negri (2001; 2011). Estos autores parecen entrever en esas comunidades virtuales un embrión postcapitalista. El capital solo trataría de enclaustrar esas comunidades y conocimientos en sus circuitos, para generar escaseces y barreras artificiales, en aras de poder así hacer tales innovaciones explotables en términos privados (generando un beneficio). Estos autores ven, de hecho, las estrategias del capital en torno a los derechos de propiedad y otras argucias como una suerte de nueva *enclosure* de los bienes digitales. Estas *enclosures* bloquean formas de vida alternativas en torno a estos nuevos medios¹⁶. La sociedad solo habría de quitarse de encima la carcasa obsoleta de la producción para el beneficio privado, de la propiedad capitalista, para ingresar en una sociedad postcapitalista al aprovechar las posibilidades de compartición y socialización de los nuevos medios de comunicación.

¿Pero lo anterior es totalmente verdad? ¿Esos medios de los que hablan, más que facilitar el paso a formas postcapitalistas o incluso ser un nuevo bien comunal que el capital quiere cercar, no podrían interpretarse también como un trampolín profesional de ciertos sujetos (donde acumular saberes explotables en el mercado de trabajo), o como una fuente de modelos organizativos para el mundo empresarial, o bien como un nuevo canal para reforzar sus tentáculos de venta o de reclutamiento? Esto lo veremos en este trabajo.

De hecho, podemos, mientras tanto, decir (contra el optimismo de los anteriores autores) que estos nuevos espacios virtuales de comunicación (sin negar que tengan otros resortes o posibilidades) han favorecido el despliegue empresarial (al poner en relación a personas o al hacer más fáciles ciertas formas

¹⁶ Se nota en estos planteamientos la influencia de Polanyi, quien al explicar el desarrollo del capitalismo de mercado en Inglaterra habla de cómo el cercamiento y privatización de los bienes comunales (*enclosure*) sirvió para desposeer al pueblo de medios de subsistencia, de modo que pudieran expulsarse de sus antiguas comunidades y movilizarse masas humanas como insumos para la naciente industria. Las referidas perspectivas recientes se inspiran en estos procesos para aplicarlas al conocimiento humano (un bien público), cuya libre difusión se favorece con las nuevas tecnologías. Algunos dispositivos jurídicos, organizativos (secretismo corporativo o apropiación de investigaciones públicas) y también tecnológicos (crear barreras digitales a disponer de cierto conocimiento) tratarían de “cercar” y privatizar nuevamente esos bienes comunales cognitivos.

de comunicación). También por ejemplo han renovado algunas formas de reclutamiento de la fuerza laboral. Por ejemplo, las comunidades de desarrollo de videojuegos pueden evolucionar en pequeñas empresas asociadas a grandes *publishers* (o editores), como Sony o Warner (que dan dinero y tecnología a tales comunidades y, a cambio, se quedan con los videojuegos desarrollados para su explotación comercial¹⁷). O pensemos también cómo Internet ha renovado los modelos de explotación comercial de las empresas (favoreciendo la realización del beneficio). Todos estos “intercambios”, interacciones rutinarias y acceso de los profesionales a las empresas y viceversa se han visto favorecidos por los nuevos medios de comunicación. Es decir, Internet ha reforzado la institución social del mercado. Puede ser que algunos de esos “proyectos” que surgieron de la inventiva de comunidades de sujetos unidos por una afición y formas de vida, y auspiciados por Internet, no comenzaran inicialmente con un objetivo de rentabilidad o como una opción profesional. Pese a ello, el hecho de vivir en una sociedad capitalista provoca sus inercias: en la medida en que necesitamos producir mercancías para vivir, todo cuanto hacemos es susceptible de devenir mercancía por una necesidad fundamental inscrita en las formas de relacionarnos en esta sociedad. Así, un juego creado entre amigos, ante la falta de otros trabajos o salidas profesionales, puede “venderse” como trabajo cognitivo cristalizado a los grandes *publishers*, deseosos de encontrar nuevos desarrollos.

A modo de adelanto, las empresas que analizaremos luego han favorecido también estos *experimentos nomádicos* (dar autonomía a unidades y proyectos) para probar así formas de organización que gocen de más legitimidad entre sus empleados, para renovar su imagen o para incentivar la creatividad del trabajo vivo. Los productos de tales experiencias y *experimentos* habrán de pasar luego por el filtro de ciertas condiciones (orientar y cerrar más la idea de acuerdo a necesidades del mercado, planificar procesos de modo más eficiente, etc.) para convertirlos en mercancías vendibles.

En definitiva, en esta investigación veremos también la influencia de estos medios (como Internet), de los recursos que estos proveen o de los modelos de relación que crean en la esfera empresarial. Sin embargo, desmentiremos las tesis de los referidos autores para defender que tales medios y espacios de comunicación han reforzado los cimientos del mundo empresarial capitalista, especialmente en la producción de bienes muy basados en la elaboración de

¹⁷ Para obtener una explicación más extensa acerca de los *publishers* (o editores de videojuegos) puede consultarse el siguiente artículo (Barciela, 2012).

conocimiento. Así, no hay que confundir la renovación de ciertos dispositivos y prácticas, y sucumbir a su apariencia contracultural, con un cambio en el modo de producir (producir para generar plusvalor).

1.5. ALGUNOS CONCEPTOS ÚTILES TOMADOS DE LA TEORÍA MARXIANA

Hemos venido utilizando y presuponiendo algunos conceptos marxianos y es momento de revisarlos y aclararlos. También es necesario explicar la conexión presupuesta entre innovación y creatividad (creación de nuevos bienes y servicios o procesos) y revalorización capitalista, lo cual haremos ahora. Esta parte puede resultar algo larga y como adherida sin mucho concierto, sobre todo al principio, cuando meramente recordemos algunos conceptos marxianos básicos. Sin embargo, al cierre de la misma, se resolverán estas cuestiones que indicamos. Por otro lado, al término de toda esta investigación (y tras abordar los estudios de caso) se volverá a repasar el tema de la revalorización en tales espacios pero completándolo, ya sí, con lo aprendido tras los estudios empíricos y tras haber mostrado cómo funcionan algunas formas de trabajo y mecanismos de control. En esta ocasión ofrecemos simplemente un anticipo, el cual (aunque luego sea repetitivo) permite aclarar algunos presupuestos sobre los que se sostiene el resto del trabajo.

1.5.1. El valor y la competencia entre empresas en el capitalismo

El conocimiento aplicado a la producción capitalista es fundamental para mejorar y dinamizar procesos de producción (que permitan producir más *output* en relación a otros competidores), mejorar o aumentar la calidad de productos y servicios, u ofrecer otros nuevos que incorporen dimensiones distintas. ¿Y por qué urge esta eficacia diferencial en relación a esos competidores? Podemos contestar a esto, volviendo a la teoría marxiana (Marx, 2010), o a autores que han tratado de reconstruirla (Postone 2006; Heinrich, 2008).

Simplificando, diremos que las empresas contratan a personas e inician una actividad para acumular trabajo en términos abstractos (es decir “valor”), que se expresa en dinero (como forma autónoma del valor, o modo de encarnación material del mismo).

El “valor” referido no es una sustancia, aunque tome esa apariencia. Más bien es una ficción, aunque de consecuencias reales y estructurantes (*sustancia*

fantasmagórica por utilizar la expresión marxiana). El valor es una forma abstracta de riqueza basada en la magnitud de trabajo humano igual, abstraído de las peculiaridades de los productos concretos, que solo se revela en esa confrontación de unas mercancías con otras. Por tanto, no es algo inherente a los bienes y servicios, sino que depende de unas referencias mutuas. Y al no ser algo automático e inherente a los productos del trabajo, aunque tome esa apariencia, estas referencias se pueden redefinir, y de hecho se redefinen, según los cambios en tiempo de trabajo social, debido a la mayor complejidad de la producción de ciertos productos, etc.

El capitalismo es un sistema, por tanto, en el que no se lleva a cabo una actividad económica para directamente satisfacer unas necesidades concretas, sino que tiene un objetivo abstracto. Y también un objetivo dinámico: producir valor de forma ampliada en un proceso continuo e ilimitado. Este proceso continuo de valorización está encerrado en el carácter abstracto de tal riqueza: como al fin y al cabo son magnitudes y relaciones cuantitativas, no tiene nada dentro de sí que limite su acumulación.

Y repetimos que se trata de valor abstracto, como magnitud cuantitativa de tiempo de trabajo humano objetivado, que no tiene por qué tener una relación directa con la cantidad de bienes concretos, con la riqueza material efectiva, pues el tiempo de producción de un bien puede cambiar con el tiempo, de tal forma que podemos tener, a la larga, masas de productos que se validan en escaso valor abstracto.

En términos marxianos, ese *valor que se genera de forma ampliada* solo puede ser producido por las capacidades de la fuerza de trabajo, pues es el único factor que concurre al proceso de producción con unas propiedades determinadas: es trabajo vivo. Mientras el capital muerto (las máquinas, las materias primas, etc.) solo pueden transferir su valor (el tiempo que haya costado producirlas) o una fracción del mismo en un ciclo productivo dado, el capital vivo puede generar más valor (producir más) en relación a lo que inicialmente se le da (salario) para cubrir sus costes de reproducción. Este diferencial es el plusvalor. Los factores que lo explican son varios: bien por la extensión de la jornada laboral sobre todo cuando esta se desregula o no es controlable (aun regulada), bien porque la empresa implementa cambios organizativos y tecnológicos que intensifican los ritmos de trabajo y/o eliminan los tiempos de no-trabajo, etc., con lo cual la capacidad productiva de la fuerza de trabajo aumenta (en alto grado en relación a su coste de reproducción). También hay que citar las capacidades de la fuerza de trabajo para

aprender y mejorar en su eficacia, de implementar innovaciones en su práctica de las que a veces no son conscientes, de las transferencias y diseminación de esos conocimientos entre empleados, etc. Este tipo de cuestiones y ventajas de las que la revalorización se beneficia, aunque se supone que se pagan en concepto de antigüedad o primas varias, muchas veces no quedan reflejadas. Ya Marx mantenía que el proceso de producción capitalista (y la sociedad capitalista en general) se construía sobre una serie de apariencias. En términos postmodernos podríamos decir “ficciones reguladoras”, que serían ideas básicas no problematizadas, marcos de interpretación que imponemos a la realidad y que sostienen otras cogniciones y unas prácticas, a las que confieren realidad y verdad (Nietszche, 2007; Vaihinger, 2007). En este sentido el valor como el salario son ficciones reguladoras. Es decir, el empresariado adelanta una serie de recursos (materias primas, maquinaria, herramientas, instalaciones, etc.) y más o menos calcula un salario, que se piensa que aproximadamente se corresponde con las horas de trabajo de la persona. Es decir, dentro de las categorías de pensamiento de la sociedad capitalista, todos los elementos que participan en el proceso productivo son indistintos: recursos que el capitalista une, y que, gracias a él, entran en relación mediante el anticipo de la inversión. Estos bienes transferirían simplemente su valor, que es idéntico a lo que el capitalista ha pagado por esos recursos (incluida la fuerza de trabajo, para la cual, el valor de su prestación, sus horas, son idénticas al salario pagado). Es decir, dentro de las categorías de pensamiento capitalistas no existe la noción de *trabajo vivo*, de un recurso o factor que interviene en la producción y que puede producir más allá de lo pagado en ese anticipo del salario. Pero ya hemos indicado que tal no es el caso, porque el trabajo vivo puede alargar su jornada, puede aprender por la práctica y asumir más procesos, puede innovar en procesos y productos (de tal modo que se produce más y de mayor calidad, o nuevos productos, en relación al mismo salario), se puede intensificar su ritmo trabajo o su potencia por diferentes medios (por medios tecnológicos, reorganizaciones del proceso y de las relaciones o esquema de trabajo, etc.).

En virtud de esas capacidades de la fuerza de trabajo que aumentan la cantidad o calidad de lo producido, el capitalista se apropia de un plusvalor: de la venta de lo producido, una parte cubre los costes del proceso, o sirve para el anticipo del siguiente ciclo productivo (para comprar maquinaria, materias primas, o pagar salarios nuevamente), pero la otra parte constituye ese excedente generado por el trabajo vivo en virtud de diferentes medios. Este excedente se presenta como beneficio del capitalista, y parece que se debe a algo añadido en la

venta, a que exclusivamente los consumidores han optado por ese producto¹⁸, o que es el resultante simplemente de la habilidad del capitalista de haber unido factores productivos dispersos gracias a su inversión (pueden existir diferentes argumentaciones).

El salario es una ficción reguladora o, en términos luhmannianos, una *estructura reductora de la complejidad* (Luhmann, 1994). Es decir, las categorías de la sociedad capitalista no pretenden reconocer la complejidad del proceso de trabajo, la peculiaridad del trabajo vivo, como tampoco aquellas formas de sujeción, coacciones y relaciones a que está expuesta la fuerza de trabajo para que produzca más y mejor (para que desarrolle en definitiva la potencia implícita en ser “trabajo vivo”). Por ejemplo, para que produzca una cantidad superior de producto que sirva como portador de valor abstracto.

Las innovaciones tecnológicas y organizativas, decíamos antes, son especialmente necesarias, porque intensifican el trabajo al aumentar el ritmo o reducir los tiempos de no-trabajo (lo que aumenta la plusvalía). Es decir, con el mismo trabajo humano (y por tanto costes laborales) puede generarse mucho más *output*.

Ese aumento de la capacidad productiva es importante porque el valor no es una sustancia que se acumula simplemente, sino que esa acumulación se da en términos relacionales: es decir, la cantidad de plusvalor de la que un empresario puede apropiarse queda determinada en función de la capacidad productiva de los diversos competidores. Supuesto que la mayoría de los competidores, que se hayan limitados por unas posibilidades tecnológicas y organizativas¹⁹, producen una cantidad dada en un tiempo dado, la norma de productividad o el estándar queda socialmente definido en esos términos: a tal cantidad producida en un tiempo dado, de 1 hora, le corresponde un valor “x”. Si una empresa que, al implementar mejoras técnicas y organizativas, logra en el proceso producir el doble, en el mismo tiempo, percibirá 2x, porque es lo que determina ese plus de eficacia según la norma de productividad constituida socialmente (Postone, 2006; 2007). Supongamos que de ese x producido por la mayoría en un tiempo, 1/3 es para salarios (coste variable). También supongamos que no hubiera capital

¹⁸ Aunque Marx consideraba que el trabajo vivo era la fuente de ese plusvalor, no obstante, también destacaba la necesidad de que lo producido respondiese a un valor de uso social, para que pudiera producirse el intercambio (Heinrich, 2008).

¹⁹ Es decir, posibilidades de producción y a la hora de configurar el proceso para hacer a la fuerza de trabajo producir unos niveles dados de producto.

constante. Por lo que $2/3$ es el plusvalor normal. El capitalista más eficaz además generaría un plusvalor adicional del doble del plusvalor normal.

Es decir, las capacidades diferenciales de eficacia productiva de diferentes competidores se recortan sobre el trasfondo de esa ley social de productividad (establecida según las capacidades productivas de la mayoría de productores). Si esa capacidad o eficacia de ciertos productores supera los niveles establecidos socialmente, el plusvalor absorbido será mayor, según lo que marca ese estándar social que emerge en la competencia capitalista. Por lo mismo, un productor más ineficaz se verá penalizado a la inversa. En una sociedad capitalista podemos decir que tanto el empresariado como la fuerza de trabajo (sobre la que impacta esta necesidad de adecuar la producción a unos niveles de productividad dados) viven coaccionados por el tiempo (abstracto). Las formas de vida, en general, están profundamente marcadas por esta dinámica coactiva.

Antes de proseguir, hace falta realizar una aclaración. La anterior forma de describir el proceso, hablando en términos de valor y de plusvalor adicional o diferencial son términos que Marx utilizaba sobre todo en relación a la circulación simple de mercancías. Es decir, en aras a explicar mejor el núcleo de la sociedad capitalista hizo abstracción en su análisis de las complejidades que introduce la reproducción ampliada del valor (capital) y la constitución de grandes capitalistas o de múltiples sectores económicos que ya funcionan plenamente de acuerdo con una lógica capitalista. Así, dentro de esta situación más compleja (desarrollada en el Libro III de *El Capital*), los capitalistas ya no perciben ni realizan monetariamente tanta plusvalía como generan en su empresa, sino que de esa competencia entre capitalistas, en los diferentes sectores, surge una “tasa de beneficio media” (entendiendo además que al hablar de beneficio nos referimos ya al modo como el capitalista entiende la plusvalía, es decir, resultante de todo el proceso y no solo del trabajo vivo). Esta tasa de beneficio media es la ganancia en la que se mueven la mayoría de los capitalistas, como hemos explicado antes, y que se aplica como una adición a los precios de coste. No obstante, pese al surgimiento de una tasa de beneficio media, ciertos capitalistas introducen nuevos productos (al explotar también a la fuerza de trabajo) que les permiten atraerse el poder de compra de otros sectores, o bien mejoras en la potencia productiva del trabajo (producen más pudiendo vender al mismo precio unitario), o pueden efectuar ahorros en capital constante. A consecuencia de estos diversos factores, se elevarían por encima de ese beneficio medio del conjunto de la economía y realizarían una tasa de beneficio mayor (aunque no coincida con todo el plusvalor que se ha generado en un ámbito). De alguna forma la explicación es similar a la dada anteriormente

(referida a la circulación simple). Por ello no es del todo erróneo hablar de *plusvalía diferencial*, y emplearemos esta expresión por simplificar, a veces, aun cuando tengamos presente las matizaciones del Libro Tercero (Marx, 2010; Heinrich, 2008: 147-158)²⁰.

Tras la anterior matización, prosigamos con la competencia entre capitalistas. Esta lucha entre capitalistas competidores podemos entenderla como una “coacción” en continua reconstitución (constituida por la práctica y, a su vez, constituyente). Pues el referido *estándar temporal coactivo* emerge por la práctica competitiva de los productores capitalistas. Si movidos por la competencia, y la necesidad de sobrevivir (tras la expulsión del mercado de una parte) el resto de capitalistas (que constituyen una mayoría o masa crítica) adoptan esas mejoras técnico-organizativas que conferían esa ventaja en términos de apropiación de valor, la ventaja de los competidores más avezados quedaría eliminada al transferirse al conjunto (y reconstituyendo así los referidos estándares sociales que rigen). Estos competidores inicialmente aventajados volverían a percibir un valor de x en una hora (pues todos se han movido a niveles de productividad superiores). Si bien, por esas mejoras implementadas y diseminadas por todo el conjunto social, se produciría un masa de bienes mayor (aumento de la “riqueza material”), en términos de valor abstracto no sucedería así. De hecho, por ese aumento de la cantidad de productos producidos, por la diseminación de mejoras técnicas, si observamos cada unidad de producto concreta, el valor se habrá reducido, porque se requiere menos tiempo de trabajo (es una cuestión de proporciones: con el mismo trabajo o menos, en una rama de producción dada, se produce el doble, por lo que cada unidad requiere menos tiempo de trabajo abstracto). En estos ámbitos en los que se han generalizado las innovaciones en las formas de organización y en los procesos aplicados, los capitalistas siguen obteniendo ganancias²¹. No obstante, de nuevo, estas son mucho menores que las potenciales que se lograrían en caso de seguir descubriendo e implementando otras nuevas mejoras. Aunque, a la postre, debido a la sucesiva implementación de mejoras y el descenso del valor de los productos, la tasa de ganancia será tendencialmente menor. Aquí podemos anticipar que estas caídas tendenciales

²⁰ Coriat (1991) habla también de plusvalía aun analizando ya un entorno capitalista desarrollado. Sin embargo lo hace por simplificar y dado que está analizando las prácticas de trabajo y producción en la esfera productiva. Como nosotros haremos lo mismo, seguiremos su estrategia.

²¹ Pues se sigue generando plusvalor, una fracción del cual se convierte en beneficios, según la coyuntura.

podrían moderarse al desplegar nuevos nichos de producto (explotando también la capacidad de inventiva del trabajo), o nuevos nichos geográficos.

1.5.2. La innovación dentro de la competencia capitalista

Las mejoras técnicas y organizativas, sobre las que han girado las reflexiones anteriores, que son fundamentales para la reproducción ampliada del capital y para que ciertos capitalistas compitan mejor, son concebidas, sobre todo, por ciertas fracciones de la fuerza de trabajo, profesionales de perfil intelectual y creativo. Estos, gracias a su conocimiento científico, o técnico avanzado, pueden manipular el caudal de saber humano y orientarlo a aplicaciones concretas, precisamente para mejorar la capacidad de la empresa en términos productivos, sea aumentando el output, sea creando nuevos productos, etc.

Así, en un análisis sobre la industria francesa (que ya hemos referido), se descubrió que, si bien los obreros industriales manuales se han visto reducidos en las últimas décadas, los empleados en servicios a la industria (que incluyen a aquellos dedicados a servicios técnicos y consultoría) han venido aumentando (Ortega y Díaz-Ambrona, 2004). Otros estudios confirman esta tendencia para el caso de la región de Madrid (Sánchez, Tébar, Michelini y Méndez, 2008). Estas referencias confirman las reflexiones anteriores sobre ese aumento del componente del esfuerzo intelectual y creativo en la producción. Sin caer en exageraciones, aparte de los trabajadores manuales, una parte del plusvalor depende de las capacidades de los profesionales intelectuales y científicos. Y podemos pensar que, *aparte de disciplinar a las personas que participan en las fases finales de producción (es decir, los operarios), una parte del plusvalor final generado depende, crecientemente, de obtener mejores esfuerzos (es decir, mejorar la capacidad y eficacia en términos de innovación o aplicación de conocimiento a ciertas áreas) de esos profesionales* que participan en la parte de concepción y análisis, que repiensen los marcos de producción (repiensan procesos, productos, o estrategias de diferente índole para superar los de la competencia) o aplican sin más conocimiento complejo a situaciones y demandas para solventar problemas que lastran la producción, o para prestar un servicio avanzado.

No obstante, como sabemos, las mejoras de la capacidad competitiva del capitalista no vienen solo por elevar el nivel de *output*, como medio para aumentar el valor abstracto. Por ejemplo, una empresa farmacéutica que desarrolla un

medicamento no busca aumentar, principalmente, el nivel de *output* (aunque también necesite ganar en eficacia en las fases finales de producción del medicamento, es decir, ser capaz de producir grandes dosis para abastecer el mercado, simplificar su presentación, etc.). *La base de la capacidad competitiva de estas empresas no está en el nivel (diferencial) de output producido, como en las características de lo producido*: en qué medida la molécula diseñada tiene unos efectos terapéuticos y mejora además lo ofertado en el mercado²². Pensemos también en un *software* donde las prestaciones diferenciales (lo que consigue hacer o incorporar) son un elemento fundamental. Y lo mismo puede decirse del mundo de los creativos de animación: en qué medida diseñan un producto con características estéticas diferenciales, y que supera ciertos umbrales técnicos. Es decir, estos nuevos sectores no compiten solo en términos de *output* producido o costes²³, sino en *mejoras de calidad que sobrepasan a un estándar definido en el mercado* o innovaciones que traspasan un umbral de lo posible (manido y conseguido ya por la mayoría de productores). Por tanto, seguimos hablando de **estándares o normas sociales coactivas**, en este caso, más en relación a unos “ideales de calidad” o técnicos, igualmente abstractos, descontextualizados, y que se imponen como universales a los productores, cuyo cumplimiento o superación (frente a los competidores), es un medio para la realización de valor abstracto.

Antes de nada, entendemos por innovaciones (más allá de aumentar el nivel de *output* mediante nuevos procesos) producir nuevos productos, o antiguos pero que integran funciones o nuevas dimensiones, por medio de diversas estrategias. También podrían incluirse las mejoras sustanciales de calidad (el producto gana en potencia, durabilidad, economiza energía, mejora el diseño, etc.), que serían también hasta cierto punto innovaciones más modestas.

Los ejemplos tradicionales de la teoría marxista para ilustrar cómo ciertos capitalistas producen un *plusvalor extra* han insistido no en la calidad, sino que ciertos capitalistas ahorran capital variable con respecto al resto. Pese a todo, hablar de innovaciones en los productos (por ejemplo sacar un nuevo producto) o mejorar su calidad (lo cual necesita más tiempo de trabajo o una fuerza de trabajo más cualificada que crea un valor superior, por contraposición al que crea el trabajo simple) no supone una ruptura con la anterior teoría del valor trabajo. Si

²² Una explicación sucinta sobre cómo se hace un medicamento (en sus fases más complejas) la ofrecen Gómez-Lechón y Cáscales (2005).

²³ Aunque por ejemplo sea cierto, como veremos, que los estudios de animación invierten en desarrollar también herramientas para agilizar los procesos de diseño y composición de capítulos, ahorrando así tiempo y recursos.

un capitalista logra crear nuevos productos o realizar mejoras sustanciales de calidad no es que simplemente supere al resto de capitalistas (ahorrando tiempo de trabajo) con respecto a las condiciones medias de producción. Más bien, por medio de mejoras o innovaciones de producto “se sustrae” o se desplaza *de otro modo* con respecto a las condiciones (vigentes y coactivas) del conjunto de los capitalistas, que quedan *encerrados*, por falta de innovación o ante la imposibilidad de alcanzar cierto conocimiento para superar unos niveles de calidad, en cierto tipo de mercancías o en ciertos nichos de mercado. Podríamos hablar de un plusvalor por ahorro de capital variable y aumento de los niveles de productividad, y de otro generado más por la diferenciación de productos o su diversificación. De este modo, los capitalistas rezagados no solo registran una plusvalía normal, frente al extra que registra el más aventajado (como sucede cuando se compite estrictamente en términos de reducción de tiempo de trabajo), *sino que ante un producto nuevo o muy mejorado los otros capitalistas ni siquiera entran en la competencia*, ya que han quedado relegados a la producción de un producto más simple.

Lo anterior puede explicarse inspirándonos en algunos conceptos de la teoría de los campos de Bourdieu (1998; 2008). La innovación no es solo competir, ajustándose a un “estado del campo”, pero de forma más eficaz (como se hace cuando se reduce tiempos de producción en la producción de un producto ya previamente dado), sino que se entendería como rehacer más profundamente un campo de lucha, utilizando nuevos medios, o más diversificados (como cuando se introducen nuevos productos y cambios en ellos y no solo se producen en mayor cantidad uno dado en un tiempo determinado).

Esta insistencia en la innovación y en sus efectos coactivos sobre otras empresas, o en la calidad (sin olvidar los estándares de tiempo y nivel de *output*) nos permite explicar las formas de competir en un campo económico capitalista donde tienen mayor peso los servicios y productos complejos (una prestación médica, un programa informático, un servicio de traducción, etc.).

Aunque hayamos hecho hincapié hasta ahora en otras formas de competir tampoco queremos pecar de ingenuos. Es obvio que las empresas capitalistas continúan pugnando por la reducción de tiempos de trabajo para productos ya dados. De hecho, veremos cómo se intenta, en los sectores estudiados, combinar estas diversas estrategias para generar un plusvalor relativo. Asimismo en la parte final de esta investigación volveremos sobre estos conceptos (competencia por la innovación y en función de estándares de calidad coactivos). Los profundizaremos

para mostrar que pueden completar algunos conceptos marxistas de modo que nos permitan captar mejor cómo acontece la competencia capitalista en ámbitos donde se explota la capacidad de la fuerza de trabajo de elaborar conocimiento (en la generación de nuevas soluciones técnicas, o al plantear una mejora estética o un mejor resultado visual aplicando mejoras técnicas y nuevos conocimientos, etc.).

Por otro lado, la idea de calidad o innovación no implica dejar de lado el enriquecimiento que brinda la perspectiva más objetiva del análisis marxista para retornar a un subjetivismo centrado exclusivamente en el consumidor. La reedición de esta perspectiva parece latir en Lazzarato (2004). Este considera que el valor de bienes complejos, por ejemplo culturales, responde a que portan unos valores-verdad o valores-belleza ante los que el consumidor se conmueve, según lo cual generan su precio²⁴. A modo de anticipo, nosotros defendemos que, aun cuando los productos tienen que ser elegidos por el consumidor según características deseadas, la innovación y las mejoras de calidad responden a unas líneas (emergidas en la competencia entre empresas) que marcan vías posibles y coactivas a los empresarios²⁵. Además, tales innovaciones y mejoras siguen teniendo que hacerse con costes controlados y tiempos determinados de producción.

En referencia a este debate de que la mejora del rendimiento en relación a los recursos invertidos o de que el mero abaratamiento de algunas mercancías no son suficientes para explicar la dinámica económica, Mokyr, que no es marxista, se queja de las típicas medidas de los economistas ortodoxos de comparar capacidades de compra en momentos separados en el tiempo. Pues estas medidas simplistas solo miden un abaratamiento de los productos (Mokyr, 2008: 127). Por el contrario, el autor recomienda reparar en el surgimiento de bienes y servicios novedosos, que considera una tendencia fundamental (algunos por integración de

²⁴ Lazzarato dice textualmente: "Es necesario integrar los valores-belleza en la definición de riqueza y el trabajo artístico en el concepto de trabajo, porque «el amor de lo bello, la avidez por lo exquisito» forman parte de necesidades «especiales» que presentan una gran elasticidad y, por lo tanto, una gran oportunidad para la industria" (Lazzarato, 2004: 142).

²⁵ Del mismo modo que, como hemos dicho antes, los niveles de productividad de la mayoría de productores y en qué medida uno se amolda a los mismos determina la magnitud de valor apropiada por una empresa. En cualquier caso, la idea de esas líneas o vías coactivas (de innovación, de calidad, umbrales técnicos) se abordará a lo largo del trabajo y con más profundidad al cierre de esta investigación. Aquí solo hay que retener que la competencia entre capitalistas y apropiarse de más valor en relación al resto no solo depende de aumentar un nivel de producción en relación a los competidores.

bienes previos y separados, otros por perfeccionamiento, y finalmente otros radicalmente nuevos). La observación de Mokyr es indicativa de que esa revalorización continua del capital no se efectúa únicamente por medio de una eficacia productiva que se expresa en cantidad superior, sino en mejoras de conocimiento que generan bienes distintos, que por tanto son un instrumento de competencia y de apropiación de valor.

Por otro lado, volviendo a la cuestión de Lazzarato, es verdad que los productos han de ser reconocidos por el consumidor para que este opte por ellos, máxime en el caso de bienes complejos, como los audiovisuales o un sistema informático, que se dirigen a necesidades en las que hay que tener en cuenta las disposiciones y percepciones del consumidor más al detalle que en el caso de los bienes simples. No obstante, el referido autor no aborda tal problema en tales términos sino que ahonda mucho en la cuestión de la impresión que se logra con el producto por las características inesperadas y casi por la magia de la imaginación del creativo. Aunque ese ingrediente de novedad puede ser importante en términos de innovación, ninguna innovación se sostiene en la pura inventiva, sino que han de producirse cosas que el mercado puede absorber, y que, por tanto, sean rentabilizables.

En esta línea, Heinrich, glosando a Marx, consideraba que para que el trabajo concreto tuviera validez como una determinada cantidad de trabajo abstracto tenían que darse una serie de circunstancias concurrentes o “reducciones” (es decir, estar enmarcado en una serie de relaciones, ya que el gasto de trabajo abstracto no es una cosa o una sustancia, sino algo que se constituye en las relaciones sociales de intercambio²⁶). Una de estas reducciones radica en que, para la producción de mercancías, no basta solo producir valor de uso simplemente sino *valor de uso social* (Heinrich, 2008: 68).

“Únicamente produce valor aquel tiempo de trabajo que no sólo se ha gastado en condiciones medias de producción, sino que también es necesario para la satisfacción de la demanda social solvente” (Heinrich, 2008: 68).

Por tanto, la creatividad y el conocimiento novedosos que el capital explota, especialmente en los expertos, por todas las razones aducidas, con objeto de validarse en valor abstracto, necesita converger en una serie de supuestos, algo que Lazzarato no tiene mucho en cuenta. Hemos comentado ya la necesidad de producir tales bienes y servicios (complejos incluso) ajustándose a unas coacciones

²⁶ En el intercambio, para obtener unos valores de uso producidos por otros y, a su vez, estos obtener medios de pago, que reflejan su trabajo en abstracto, para su propio consumo.

de tiempo abstracto. También hemos dicho, aunque luego lo abordaremos *in extenso*, que existen nuevos criterios de competencia entre capitalistas basados en umbrales técnicos o de innovación (en torno a los que se mueve el conjunto de empresas) sobre cuya base diferenciarse. Pero asimismo, los productos de estas empresas y profesionales que estudiaremos no solo han de tener en cuenta lo anterior, sino que no pueden quedarse solamente en pura creatividad. Han de ajustarse, así, a las necesidades y tendencias del mercado y la demanda, como decía la anterior cita que parafraseaba a Marx. Veremos cómo ocurre esto en los estudios de caso, o cómo se constituyen los productos basados en el conocimiento según estas múltiples coacciones que estamos viendo. Es decir, no solo se trata de reprimir la creatividad del trabajo vivo o podarla (esto es simplista), sino que la empresa trataría de *constituirla* dentro de unos circuitos, que es lo que algunos autores citados no han visto al centrarse en aspectos que creen novedosos de la economía inmaterial o al privilegiar la mera *vampirización* de un saber que, tal cual, se apropiaría y explotaría. Estos procesos complejos de constitución y “ajuste” de la creatividad a ciertos moldes que la hagan valorizable prevemos que abrirán la puerta a tensiones entre aquellos cuya función es crear y destilar conocimiento y aquellos cuya función es someter esas ideas y planteamientos a unas tendencias sociales y de mercado que los tornen en mercancías vendibles.

En lo referente a que no solo se trata de extraer creatividad de la fuerza de trabajo sino de ajustarla a ciertas coacciones que la hagan valorizable (en contra de las visiones subjetivistas de algunos autores citados) se pronuncia Birch (2012), que bebe de perspectivas marxianas. Según este autor las multinacionales y empresas necesitan (para competir) localizar y colaborar con grupos con un amplio saber en las disciplinas de que se trate, pero a su vez “distintivo”. Esta distinción de su saber se produce porque los científicos o creativos a los que se incorpora a los circuitos de la empresa tienen relaciones específicas con el entorno (con determinados grupos de investigación, fuentes de información, instituciones, etc.) gracias a las cuales interiorizan un conocimiento específico o novedoso. Succionar estas *relaciones diferenciales* al succionar el capital cognitivo (encarnado en la persona) que las sintetiza es la condición para aportar elementos novedosos a la producción de la empresa. Pese a todo, ese saber peculiar (ese *knowledge edge*) ha de ser *relevante* en términos productivos, es decir, ha de moldearse y adaptarse según las estrategias del capital (es decir, conforme a qué mercados pretende este desplegar, nichos, etc.), según las tendencias de la demanda social, y ha de ser estandarizable en servicios y bienes que puedan ofrecerse a un mercado global (pues de esto depende una mayor capacidad de realización del valor). Podríamos

añadir a lo que Birch dice que esos *knowledge edges* (diferenciales de saber) captados han de ser modelados, como sospechamos, según los estándares, formatos y modos de plantear productos y servicios que se van abriendo paso en esa lucha entre capitalistas a la hora de plantear y crear mercancías nuevas. Y veremos cómo acontece esto y qué técnicas dentro de la empresa se despliegan para conseguirlo, pues la empresa organiza la producción de conocimiento y su ajuste a ciertos objetivos, no solo se comporta como un mero oportunista que incorpora simplemente cosas del entorno.

Adicionalmente, Birch nos da la razón a lo que decíamos en los otros párrafos de que la explotación de esfuerzo cognitivo se centra de modo prioritario en sectores sociales con amplio saber y bien conectados socialmente que pueden aportar esos *diferenciales de saber* (Birch, 2012). Así, nos vemos confirmados en el aspecto de que son determinadas figuras o perfiles entre los trabajadores los focos de mayor interés, por el grado de conocimiento que encarnan y por las técnicas que se aplican sobre ellos para cuadrar ese conocimiento según esas “reducciones” del capital que hemos repasado en este epígrafe después de recuperar algunos conceptos marxianos.

Haber reparado en que el capital no explota en exclusiva la capacidad de las personas de elaborar conocimiento sino que ha de someterla de un modo dado nos introduce en la idea de esas “técnicas” que se han de adoptar en torno a los trabajadores referidos para acoplarles a esas necesidades del capital. Por ello, en el próximo epígrafe abordaremos el concepto de técnica dado que nos puede ser útil en la comprensión de los procesos de la esfera de la producción.

CAPÍTULO 2 |

LAS TÉCNICAS Y LA CONSTITUCIÓN DEL TRABAJO

Dado el incremento porcentual de los expertos que hemos visto en la anterior parte del planteamiento del problema, y dado que estos expertos producen y desarrollan conocimiento²⁷ (que puede generar beneficios diferenciales para la empresa al crear mercancías), hemos adelantado que estábamos interesados en cómo la producción capitalista constituye y da forma a esta forma de producir de los expertos, o cómo favorece su capacidad de innovación y desarrollo de conocimiento y eficiencia en las diferentes tareas. De igual modo que en el pasado, el capitalismo modeló y fue transformando el trabajo del artesanado que integraba en los circuitos capitalistas, ¿qué puede estar pasando actualmente con una fuerza de trabajo como los expertos? Ello nos remite al estudio de esquemas de trabajo y producción (flujos, formas de favorecer la eficiencia, etc.). Esto será central en la investigación. Pero también será importante reparar en las formas de ejercer el control en la empresa que pesan sobre estos expertos y que a veces se articulan a través de cómo se organiza la producción misma. El control también nos remite a las subjetividades de estos trabajadores (que crean empleados “dispuestos” y que hacen aceptable una forma de producir o la alimentan).

2.1. PECULIARIDADES EN EL TRABAJO DE LOS EXPERTOS QUE IMPLICARÍAN NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL

Por ejemplo, el desarrollo y coordinación de un proyecto o una tarea que implica cierto nivel de creatividad no puede vehicularse o codificarse programando un sistema que funciona casi solo, a través de dispositivos o artefactos (como máquinas interrelacionadas o un circuito de tareas administrativas), al modo de la cadena de montaje o como sucede en centros de atención telefónica donde afluyen como un torrente llamadas que tienen unos tiempos máximos (Del Bono, 2002). Por ello, en tales ámbitos donde se emplea una fuerza de trabajo menos cualificada, programando un sistema automatizado, en circulación vertiginosa, donde el empleado deviene un apéndice, se hace posible una extracción continua de un tipo de esfuerzo (más simple) con mayor certidumbre (aunque haya también

²⁷ Desarrollan conocimiento en forma de estrategias o formas jurídicas, productos, nuevos procesos, o adaptación de proyectos y productos complejos (basada en la información) a nuevas situaciones y demandas.

sabotajes, formas de zafarse de las tareas y ritmos, etc.). Pero esto no ocurriría de igual manera en ámbitos donde se explota básicamente trabajo complejo. Es cierto también que, como veremos, en la animación, el desarrollo de una serie de dibujos se divide y subdivide en diferentes tareas que luego se integran. O que en el sector TIC hay procesos de desarrollo (por ejemplo de software) que se trocean y se asignan a equipos e individuos (Castillo, 2007). Lo mismo pasa en un proyecto incluso de innovación elevada, donde cada cual también desempeña su parte y tiene un plazo para hacer entregas. No obstante, el esfuerzo creativo o intelectual, o ciertos niveles de calidad en el desarrollo de tareas complejas no pueden extraerse tan fácilmente como cuando la tarea es más mecánica o requiere de menor capacidad reflexiva por parte del empleado. Lo que se presta menos a que un sistema no humano, automático, programado de cierta forma favorezca la extracción de tales esfuerzos.

Aunque se emplea capital fijo de algún tipo, las empresas de estos sectores que estudiaremos tienen apariencia menos “pesada”, al menos de primeras y por las informaciones que uno va recabando al inicio de la investigación (aunque luego esto se aclarará más al abordar cada caso). La infraestructura productiva (que vincula a los profesionales en un flujo de trabajo) es menos visible, está menos objetivada externamente, cuesta más visibilizarla o representársela. ¿Cómo se logra entonces articular después de todo una coordinación o cumplir los objetivos? Quizás el autocontrol sea importante. Quizás también las herramientas informáticas lo sean o el favorecer que el individuo acumule conocimiento (que mejore su capital cultural) para responder a tareas complicadas, al tiempo que, por ser expertos, esas posibilidades de acumulación de sus capitales distintivos también les motiven. Probablemente más que someter se utilizan formas de llamar más a la participación o gestionar más autónomamente tareas o proyectos (en la línea de los planteamientos de la democracia industrial o la llamada a la iniciativa). En cualquier caso, no todo puede preverse (en comparación con un proceso más simplificado, codificado y plasmado en automatismos) y a veces hay que solventar problemas intrincados, redimensionar equipos o ajustarse a cambios, hacer frente a bloqueos, a cambios de opinión de departamentos o instancias superiores acerca de un planteamiento, etc.

Hay un elemento, por tanto, de incertidumbre mayor, una menor capacidad de someter la extracción de ese esfuerzo de modo automatizado o mediante coacciones objetivadas. Ciertamente el no cumplir con los objetivos y la posibilidad de ser despedidos coacciona (como es lógico) a estos trabajadores que estudiaremos en último término. Pero, por esa incertidumbre y por esa mayor

dificultad de extraer el esfuerzo de modo automático y por medios objetivados, intuimos que se trataría de reforzar los programas formativos, de incentivar la participación, de motivar para hacer cumplir unos objetivos o de jugar con las “remuneraciones simbólicas” (remuneraciones no pecuniarias). Por tanto, preveo que la subjetividad será un diana fundamental en estos espacios, donde se desempeñan estos profesionales, para favorecer una mayor fluidez del flujo de trabajo y una mayor calidad, máxime cuando este esfuerzo (cognitivo y creativo) no se puede extraer tan fácilmente, de modo automatizado. Además, “conocimiento”, “creatividad” (que se requieren para la producción de bienes complejos o culturales) o “capacidades de coordinación” (que hay que tener en ausencia de un flujo totalmente codificado) son partes de la subjetividad de las personas o reflejan tal subjetividad (el bagaje, las prácticas formativas, la sensibilidad formada en la persona, los ambientes donde se ha socializado, las experiencias particulares que ha vivido que hacen desarrollar inquietudes y conocimientos, etc.). Es difícil producir cosas creativas si al mismo tiempo no tratamos, en general, de cultivar una personalidad tal, o si no cultivamos una subjetividad “asertativa”, que se adapta sin problemas. Por eso decíamos al principio que no solo nos interesan esquemas de trabajo, sino también subjetividades. Con esto pretendemos también explorar un aspecto poco estudiado, es decir, en qué medida las disposiciones y tecnologías de *autotransformación* contribuyen a la eficiencia capitalista, máxime en ámbitos donde se requiere innovación, capacidad para resolver adecuadamente o ajustarse a cambios, etc. Es decir, donde se requiere más resortes de la persona en la producción.

2.2. ALGUNOS AUTORES DE LOS QUE HEMOS TOMADO LA VISIÓN DE VINCULAR MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA REALIDAD

De alguna forma lo anterior entronca con una tradición iniciada por Weber (1998), quien fue el primero en vincular ciertas disposiciones subjetivas, determinadas por fenómenos culturales, con el desarrollo y refuerzo de una conducta económica (capitalista). Este autor sobre todo se centró en la esfera cultural, en un plano más macrosocial, y en fenómenos más amplios históricamente, mientras que nosotros vamos a centrarnos en un ámbito más específico: el de ciertas empresas, sus prácticas y también el modo como los individuos se adaptan a ellas y transforman activamente sus formas de orientarse (dadas las presiones del ámbito del trabajo). Aunque nuestro empeño, aun siendo

más modesto que el de Weber, no está lejos de sus propósitos, pues estos casos de empresas que aquí estudiamos pueden servir como un abordaje de cómo podría transformarse las prácticas organizativas de las empresas, los modos de coaccionar y el modo de subjetividad dentro de un capitalismo que cada vez trata de explotar más conocimiento y habilidades novedosas que veremos en profesionales y expertos.

También podemos citar a autores como Boltanski y Chiapello (2002), en su intento de estudiar las grandes representaciones culturales o ideologías (del capitalismo), que no se quedan simplemente en un plano ideal, sino que constituyen las formas históricas como se desarrolla y encarna el capitalismo en diferentes fases históricas, es decir, sus formas y dispositivos institucionales. Estos autores entendían que el capitalismo es un sistema sumamente abstracto (está asociado a la producción de un tipo de riqueza abstracta), además de ser inherentemente destructivo (por la desvinculación social que engendra, por la inestabilidad de los mercados laborales, por la destrucción de los ecosistemas, etc.). Por sí mismo no puede ofrecer razones fuertes suficientes que vinculen a los que caen bajo su órbita a sus objetivos. Se precisa, por tanto, que ciertas capas de la intelectualidad generen ideologías y también formas de organización (legitimadas por esos valores e ideologías) que vinculen a las personas al orden capitalista más allá de la mera coacción de tener que vender su fuerza de trabajo para vivir. Aunque estas ideologías son justificaciones globales del capitalismo, se dirigen en especial a las capas dirigentes de las grandes organizaciones y empresas (que las necesitan como estímulo dadas las exigencias de sus objetivos profesionales y la necesidad de contar en mayor medida con su lealtad hacia el sistema). Por ejemplo, los mitos modernizadores o del progreso gracias al poder del capital han sido un modo de hacer más trascendente y justificable este modo de producción y riqueza.

Boltanski y Chiapello (2002) se centran en esas grandes ideologías históricas legitimadoras del capitalismo y en los cambios en los planteamientos organizativos que inducen en la economía y de tipo cultural (paso de un capitalismo más regulado a lo que llaman la “ciudad por proyectos”). Por ello, analizan literatura sobre *management* y las estrategias de organización que se perfilan en ella o para motivar a los cuadros. En cambio, nosotros nos centraremos más bien en los planteamientos organizativos e ideológicos así como en las tendencias que se perfilan, en concreto, en los espacios productivos que pueden juzgarse paradigmáticos del capitalismo cognitivo. Estos cambios y formas organizativas las enraizamos en las necesidades de explotar el insumo del conocimiento avanzado

en ciertos sectores, compatibilizándolo con la reducción de costes que precisa la empresa (y no tanto en transformaciones culturales que los autores referidos privilegian en mayor medida como factor preeminente). Por ello, nuestra estrategia será estudiar empresas, las experiencias de sus profesionales y sus modos de afirmarse en el día a día en las mismas. Repararemos en las formas organizativas diseñadas por las empresas y que coaccionan con las estructuras de trabajo que imponen.

Sennett (2005; 2008) puede ser también una referencia en ese estudio de los cambios en los modos organizativos del capitalismo (sin dejar de lado la curiosidad por las formas de subjetividad). En algunos momentos saca a relucir un modo de coacción específico que la innovación (de “usar y tirar” del capital), como vector de competencia, parece implicar: así, los ingenieros y trabajadores del conocimiento, que aparecen en sus investigaciones, se ven amenazados constantemente, y de hecho, al final sucumben a la obsolescencia acelerada de las cualificaciones y a las formas ultra-flexibles de empresa, que no ofrecen ninguna certeza a los empleados. Las formas ultraflexibles se explican, según Sennett, por una búsqueda más rápida, y a corto plazo, de grandes ganancias en el capitalismo contemporáneo frente a un capitalismo más clásico que operaría sobre otros parámetros. Sennett abunda, sobre todo, en la tesis de un capitalismo contemporáneo en el cual se habrían derrumbado los valores del capitalismo clásico (vinculado con ciertas tradiciones religiosas) y del fordista, basados en la constancia, el beneficio decente, la profesionalización a lo largo de la vida, la lealtad mutua y el ofrecimiento de ciertas certezas a los asalariados (como pago al sometimiento a un orden de rutinas inmisericordes). Sobre sus escombros se erige un capitalismo más caótico y cortoplacista, que corroe antiguas estructuras, las cuales aseguraban una vida más estable y vivible. Estos diagnósticos se aprecian también en una obra reciente de Castel (2010).

En cualquier caso, salvo algunas pinceladas en relación al trabajo de los profesionales del conocimiento, Sennett se centra más en lo cultural y no analiza formas de producir concretas o nuevas formas de coacción en los trabajadores cognitivos (probablemente tampoco es su objetivo). También las razones de estos cambios culturales del capitalismo no se enraízan de modo claro, por parte del autor, en dinámicas subyacentes propias del capitalismo (más allá de un proceso de descomposición moral asociado al cortoplacismo de la Bolsa y los inversores). Además, nosotros veremos que esa movilidad y cambio continuos (que Sennett ejemplifica como aspecto corrosivo del capitalismo actual) es para algunos profesionales, dentro de ciertos límites, algo deseado y ejercitado (siendo esa

movilidad una conducta que la empresa estimula y apoya en ciertos sujetos pues conviene a sus necesidades productivas). Cabe también recordar que nosotros no nos hemos centrado siempre en los perdedores del cambio organizativo (como hace Sennett) sino que hemos también querido saber cómo son algunos de los ganadores de los espacios estudiados (al menos los que se mantienen por el momento y van avanzando). Sentíamos curiosidad por saber cómo estos reflexionan sobre sí mismos. No nos hemos olvidado, en cualquier caso, de reflejar también algunas experiencias de fracaso o cómo algunos sujetos, pese a estar movidos por el logro profesional, ponen límites a las demandas de la esfera profesional. Aun sin escapar a las coacciones de una sociedad capitalista, algunos sujetos pueden, en último término, tratar de negociar su esfuerzo, las exigencias profesionales o los ideales que buscan, máxime en espacios muy competitivos, como los estudiados, que exigen mucho compromiso por parte del sujeto.

En obras más recientes, Sennett (2009) sí investiga formas concretas de producir e innovar (en arquitectos, cocineros, sanitarios, etc.) pero, sobre todo, para encontrar las bases (psicológicas, relacionales, etc.) del trabajo bien hecho, con el que además la persona encuentra un sentido, un motivo de orgullo y con el que aprende. La obra reflexiona, junto con lo anterior, sobre las amenazas que imposibilitarían ese disfrute o trabajo de calidad. El problema es que aspectos como la coacción capitalista en ellas o cómo el capitalismo constituye el modo que adopta el trabajo cognitivo e intelectual tampoco los vuelve a abordar con plenitud. Es decir, sus preocupaciones son otras, pero tomaremos algunos aspectos del autor. Irónicamente, algunas metodologías o formas que el autor encuentra como fundamentales para favorecer el disfrute en el trabajo o la calidad están siendo asumidas, hasta cierto punto, por algunas empresas en los sectores estudiados.

La perspectiva en esta investigación se emparenta más con la utilizada por Gaudemar (1991). El autor busca analizar esa renovación de técnicas para ejercer la coacción sobre la fuerza de trabajo y asociadas a nuevas formas de producir, competir y organizarse en momentos determinados del capitalismo. Para el autor, las condiciones políticas y sociales, el grado de conflictividad que plantea la fuerza de trabajo, la intensidad y nivel de esfuerzo que se pretende extraer o la capacidad del capitalista para alcanzar un mayor o menor control del espacio de trabajo son variables fundamentales en esa ecuación de la que se deriva la adopción o no de técnicas de control determinadas. Esas técnicas de control resumen la historia de las relaciones entre capital y trabajo, pero al mismo tiempo estas técnicas no son meros epifenómenos (de la lógica del capital) porque dan forma histórica al

capitalismo, a sus maneras de producir y causan por tanto sus efectos (introducen nuevos parámetros en el conflicto, establecen la base para nuevos modos de producir plusvalía, influyen sobre estilos de vida y de trabajo de los asalariados, establecen el escenario del que se parte en futuros ciclos de renovación de dichas técnicas, etc.).

“La disciplina como forma históricamente determinada del control patronal sobre el proceso de trabajo no sería ni una ni universal, sino que habría que referirla a las transformaciones de la propia relación social capitalista. Y si es verdad que la disciplina se constituye en punto nodal de la relación de subordinación del trabajo al capital, el análisis de la evolución de las formas de esta disciplina (como por ejemplo de las formas de control del proceso de trabajo) puede proporcionar un indicador fundamental de la evolución de la relación social de conjunto” (Gaudemar, 1991:45).

Así, habría un conjunto de técnicas disciplinarias vinculadas a la realización de la plusvalía absoluta²⁸ (vigilancia panóptica en el taller, moralización de la fuerza de trabajo para que asuma ya cierto autocontrol, etc.). Luego estas cambian debido a la resistencia obrera y la regulación legal de la jornada laboral. Surge así el sistema maquínico como técnica a la vez productiva (que buscaría potenciar o hasta sustituir ciertas capacidades humanas) y de control sobre el obrero (dado que el control es parte indispensable de la viabilidad de un modo de producción que tiene un objetivo abstracto, donde las personas no controlan sus tiempos, su actividad, o su producto, y donde la competencia es un aspecto clave de su dinámica). El sistema maquínico, como solución productiva y disciplinaria, hace aparecer en el horizonte la plusvalía relativa²⁹ (Gaudemar, 1991: 57).

Pero el estudio del autor, como vemos, se centró especialmente en los primeros tiempos del capitalismo y, sobre todo, investiga la realidad de un tipo de obrero: el obrero manual fabril, por mucho que las disciplinas ensayadas en éste pueden transferirse a otros colectivos. Precisamente nuestro estudio trata de cubrir un vacío: investigar a los expertos. Como advierte Gaudemar, las técnicas tanto en su vertiente productiva como de control, no son universales. Se transforman según las vicisitudes del modo de producción capitalista (por ejemplo,

²⁸ Es decir aquella en la que la plusvalía depende de la mera extensión de la jornada de trabajo, por lo que la parte destinada a la reproducción de la fuerza de trabajo absorbe una pequeña fracción en relación a las horas excesivas y no limitadas legalmente de plustrabajo.

²⁹ Aquella que se produce por un abaratamiento del valor de la fuerza de trabajo debido a las mejoras en productividad que permite la introducción de la máquina y, en especial, en las industrias que producen medios de subsistencia para los obreros. Aunque las horas de trabajo se regulen y limiten, la mejora de la productividad hace descender el valor de sus medios de vida (el tiempo de trabajo para pagar la reproducción del obrero se reduce y aumenta así el plustrabajo para el capitalista).

se transforman según variables políticas y culturales, avances científicos y tecnológicos, etc.). De este modo, dado que los capitalistas, especialmente en determinados sectores, necesitan esos diferenciales de conocimiento e innovación para generar una plusvalía extra, así estas técnicas han de transformarse de nuevo. Buscamos entender cómo el modo de producción capitalista constituye la forma de trabajar de una fuerza de trabajo experta o con cierto capital cultural, cómo estimula aquello que necesita en ella (su conocimiento y su capacidad de resolución de demandas y problemas) a través de técnicas y esquemas de organización y trabajo.

A lo largo de este trabajo, tanto al principio como repasando las contribuciones de Gaudemar, ha aparecido el concepto de tecnología o técnicas como formas de organizar la producción de un modo dado y como formas de lograr una disciplina (un tipo de conducta ajustada a la organización productiva, de modo sostenido, y de acuerdo a unos objetivos, con lo cual conseguir una mejora de la productividad del trabajo vivo). El concepto de tecnología o técnica precisamente fue introducido y empleado por Foucault en diferentes obras (Foucault, 1990; 2006b). Por ello analizaremos este concepto y de qué modo y por qué puede sernos útil en nuestra investigación.

2.3. EL CONCEPTO DE TÉCNICAS Y DE RELACIÓN ENTRE TÉCNICAS COMO CLAVE EN ESTA INVESTIGACIÓN

La idea de tecnología, en Foucault, fue propuesta para aplicarla al dominio del yo, es decir, a ese conjunto de enunciados que señalaban al yo como objetivo y cuyo propósito era presentar modos y disciplinas de transformación del mismo para lograr un ideal. No obstante, la idea de tecnología la aplicó luego a otros ámbitos³⁰. Por ejemplo, pensemos en las tecnologías de seguridad. Es decir,

³⁰ Existe una distinción entre tecnología y técnica. Las técnicas se refieren a formas de regular o influir sobre la conducta de los sujetos adoptadas en espacios institucionales concretos (por ejemplo la celda de reclusión adoptada para transformar la conducta tanto en instituciones monásticas como luego en cárceles o sanatorios). La idea de tecnología es un instrumento heurístico que le sirve a Foucault para agrupar, a su vez, diversas técnicas que responderían a unos mismos propósitos y circunstancias, desencadenadas por ciertos acontecimientos sociales y discursos, que pueden emparentarse conforme a ellos y que conforman conjuntos o dispositivos más amplios. Por ejemplo las tecnologías de seguridad (que pretendían proteger a la población de ciertos males o vivificar algunas de sus características) se apoyaban en un conjunto de técnicas diversas. Recuperaremos esta distinción sutil al final de esta investigación precisamente para llamar la atención sobre ciertos objetivos que subyacen a las técnicas diversas de control sobre los expertos que iremos desgranando.

aunque en algunos libros presentó una tipología de tecnologías cerrada, los conceptos de Foucault son más bien posibilidades que pueden adaptarse a diferentes ámbitos según lo estudiado.

La idea de tecnología en la obra *Tecnologías del Yo* parece quedarse en lo meramente discursivo, es decir, en los planteamientos (teóricos o ideales) de esos modos de transformación subjetiva (Foucault, 1990). En *Seguridad, Territorio, Población* (Foucault, 2006b), el concepto de tecnologías se maneja de un modo similar al de dispositivo, es decir, se hace referencia a los planteamientos y doctrinas que inspiran ciertas prácticas, y también a cómo se vehiculan y refuerzan esos planteamientos a través de su encarnación concreta en procesos, otras prácticas y artefactos (por ejemplo, la celda de la prisión como materialización de la técnica del encierro; o la ciudad abierta y biopolítica con sus controles y sanciones concretas en las zonas y puntos de máxima circulación; o la ciudad disciplinaria, y cómo se articuló en ciudades reales tal como existieron y reforzaron esos planteamientos iniciales, etc.). Ir más allá de los planteamientos o de lo meramente discursivo es preciso en este trabajo porque nosotros no vamos a analizar tanto manuales de organización como a intentar ver los planteamientos aplicados en espacios concretos según como nos los cuentan los sujetos implicados, tratando de detectar en qué medida tales planteamientos buscan responder a las necesidades de revalorización y productividad que precisa el capital en aquellos espacios donde se emplea una fuerza de trabajo de la que se exige su capacidad intelectual o creativa. De hecho, se entiende que Foucault tendió a centrarse más en lo teórico, en el diseño de dispositivos de poder y cómo se formulaban (dada su raíz filosófica), y no tanto en cómo, por ejemplo, el panóptico (en cuanto técnica disciplinaria) tomó forma realmente en la práctica, pues no era un historiador de las formas organizativas y locales concretas. Por lo que es la labor de las personas que nos aventuramos a estudiar ámbitos institucionales o espacios de trabajo concretos el tratar de analizar los planteamientos organizativos y de control algo más encarnados, según cómo funcionan en la realidad y cómo se reformulan (Clegg et al., 2006: 257). El concepto de tecnología en esa doble vertiente explicada (desde los planteamientos hasta las prácticas que inducen) será útil conforme a estos propósitos analíticos.

A la luz de lo anterior, las tecnologías se manifiestan en:

-Conjuntos de textos (que pueden ser desde recomendaciones y planes escritos, una alocución cotidiana, directrices que tienen en su cabeza los actores y

que les impulsan, o en nuestro caso, un esquema de un flujo de trabajo que pretende imponer unas interacciones)

- Conductas inducidas (y hasta previstas) por esos textos, que pueden derivar en rutinas en cierto grado (aun cuando toda rutina sea susceptible de variación).

- Elementos materiales o artefactos, generados o a los que se les ha dado una funcionalidad por tales discursos (por ejemplo, una máquina para producir, un edificio, un programa informático o una red de comunicación para apoyar un proceso, etc.).

Todos estos elementos en su interacción y mutuo refuerzo se dirigen a la consecución de unos propósitos: sean tales objetivos o propósitos en el dominio de la seguridad, en el dominio del yo, en el dominio productivo, etc.

Es necesario no identificar esas tecnologías para el logro de unos propósitos, en un dominio dado, con los artefactos o elementos materiales que sirven para vehicularlas. Los mecanismos o tecnologías sociales (en el sentido aquí inspirado por Foucault) no son simplemente elementos materiales (como una máquina, o los ordenadores y las redes de comunicación en la actualidad, como Internet). Más bien tales artefactos son partes de tecnologías o mecanismos, es decir, han de ser enmarcados bajo ciertos propósitos y ciertas prácticas discursivas y no discursivas para que adquieran su sentido. Dichas tecnologías sociales activan estos artefactos bien como medios de productividad, para controlar, o incluso como formas de subversión en otras ocasiones y por parte de otros agentes. En este estudio destacaremos la importancia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (las NTIC), como los ordenadores, las redes de intercambio de información, etc. en calidad de elementos integrantes de técnicas productivas y de control que, de hecho, las refuerzan en lo cotidiano. Es decir, aquí nos interesa el modo como se plantean, se utilizan y se reformulan tales artefactos bajo unas determinadas tecnologías sociales, las cuales tienden a configurar relaciones, subjetividades o a causar unos efectos.

Una de las principales razones para emplear el concepto de tecnología de Foucault (también empleado por Gaudemar) reside precisamente en el hincapié que hace sobre la idea de finalidad o propósito. O más bien de tácticas para lograr algo, o para que otros hagan algo que buscamos. Este énfasis en este aspecto hace del concepto algo idóneo para ser aplicado en el estudio de los espacios de producción, pues en la esfera de la producción se trata de que otras personas

hagan algo (producir cosas), con ciertos objetivos (generar plusvalor o riqueza abstracta).

Las organizaciones son conjuntos jerárquicamente coordinados (de personas y cosas) para conseguir ciertos fines. Las empresas capitalistas (que son organizaciones) serían esos conjuntos jerárquicamente coordinados para la generación de beneficios (un modo de riqueza abstracto). De este modo, como la orientación hacia un objetivo concreto y claro es central (producir beneficios), se hace útil la idea de tecnología para nuestro estudio. Esos conjuntos jerárquicamente coordinados de personas y cosas necesitan precisamente coordinarse (de un modo eficaz) mediante planes, invocando esquemas, imágenes, metáforas, etc. e implementar tales planes y esquemas en la realidad gracias a medios o artefactos concretos (por ejemplo una máquina o alguna forma de comunicación entre personas). Por tanto, redondeando más la definición, las empresas capitalistas son conjuntos coordinados de personas y cosas mediante tácticas y mecanismos productivos y organizativos (que incluyen esquemas de trabajo, planes, flujos de actividad, bases de datos, y modos de uso de los mismos, reforzados por toda una materialidad constituida por artefactos, sanciones, etc.) con el fin de generar un tipo de riqueza abstracta.

Estas tecnologías de producción y control sobre el proceso de trabajo y los trabajadores son tanto más importantes cuanto de ellas, de la vertebración que efectúen, del tipo de relaciones que creen dependerán los niveles de productividad y eficiencia (en comparación con el competidor, y por tanto, de ello dependerá el grado de apropiación de plusvalor).

En una de sus obras, Foucault (1990) introduce una tipología de las tecnologías que puede ayudarnos con propósitos analíticos:

a) Tecnologías de producción: permiten producir, manipular o transformar cosas.

b) Tecnologías de sistemas de signos: nos permiten utilizar signos, sentidos, símbolos o significaciones, para crear ciertas representaciones de la realidad.

c) Tecnologías de poder: que determinan la conducta de los individuos, los someten a cierto tipo de fines o de dominación, y consisten en una objetivación del sujeto.

d) Tecnologías del yo: que permiten al individuo efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre sí mismo (sobre sus

pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser) obteniendo así una transformación subjetiva con el fin de alcanzar cierto estado (sea cual sea la meta: la felicidad, la adecuación a un ideal, etc.).

Aunque introdujo la idea de tecnologías de producción, no desarrolló en ninguna obra las tecnologías en el ámbito productivo, aunque aparecen referencias en *Vigilar y Castigar*, o en otras obras. Por ejemplo, la producción nacional y su mejora continua (para superar a otros Estados), promoviéndola mediante cierta planificación, era uno de los objetivos del arte de gobernar (Foucault, 2002; 2007). Como hemos ya sugerido, por técnicas de producción u organizativas entendemos modelos organizativos, flujos de trabajo, formas de implementarlos (por ejemplo, recurriendo a las NTIC o a otros elementos), formas de estructurar las relaciones entre los productores o la configuración del proceso de trabajo, para, en el caso de la empresa capitalista, favorecer la productividad (entendida como cantidad de piezas o bienes en un tiempo, o resolución de incidencias o tareas en un tiempo dado en el caso de los servicios o de la producción intelectual). Por ejemplo, la cadena de montaje clásica sería un ejemplo perfecto de una técnica o mecanismo productivo, como esquema de producción y de relaciones entre los participantes en la actividad, apoyado además por ciertos elementos materiales y automatismos (lo que limita al sujeto a unas funciones y posibilidades, le concibe de algún modo, le prescribe una inmovilidad y monotonía, unos tiempos por prestación o actuación, etc.).

En la obra referida (Foucault, 1990), se añade algo relevante para nuestro estudio y que nos brinda conceptos para abordar esas relaciones, de las que hablábamos al principio, entre formas de producir, subjetividad, etc.: que tales tecnologías no existen solas, actúan en correlación, pueden coincidir en un campo social, y adaptarse mutuamente y reforzarse. Cuando coinciden bajo unas circunstancias, en su interacción, pueden alimentar un proceso social dado, que, *a posteriori*, podemos aproximativamente sintetizar. Esto es lo que denominaremos una *constelación de tecnologías*.

Foucault no deja claro si ciertas tecnologías en ciertos planos globales o fundamentales (por ejemplo el plano político, etc.) determinan el desarrollo de otras en otros ámbitos. El asunto parece más complejo: ciertos planteamientos en unos ámbitos, especialmente coactivos o en los que los sujetos se hayan muy comprometidos (en los que se juegan cosas que consideran muy relevantes), plantean problemas, contradicciones, necesidades de coherencia en otros ámbitos parejos o periféricos. En estos últimos se elaboran tentativas para armonizar con

esos ámbitos especialmente relevantes, con lo que se tejen así relaciones de refuerzo mutuo entre las diferentes tecnologías³¹. En *Seguridad, Territorio, Población* plantea, por ejemplo, cómo diversas técnicas (jurídicas, disciplinarias, de seguridad) coexisten y se apoyan mutuamente para la consecución de unos objetivos, por ejemplo para articular un nuevo tipo de ciudad o Estado, lo cual no dejan de ser tipos de organización (Foucault, 2006b).

En nuestro caso vamos a observar cómo esas técnicas organizativas y productivas mueven al sujeto a ciertas prácticas a la hora de desempeñar una actividad de un modo (con cierta intensidad, celo, temor, etc.). Pero también a veces analizaremos cómo algunos discursos y lenguajes brindan al sujeto metáforas que aplica a sí mismo y que desencadenan también unos efectos, los cuales, aparte de favorecer ambiciones personales o el adecuado ajuste personal con un medio social, pudieran actuar en favor de la dinámica productiva de la empresa. Es decir, veremos esa constelación de tecnologías o correlación de tecnologías del yo, organizativas y productivas en sectores que explotan el conocimiento complejo en la fuerza de trabajo.

Las nuevas técnicas productivas orientadas a crear y extraer mejor conocimiento conforme a las necesidades empresariales han de necesitar un tipo de sujeto que lo refuerce, y eso es lo que vamos a tratar de identificar (cómo sucede y de quién parte la iniciativa de esa auto-transformación acorde). Como decíamos al principio, favorecer cierto tipo de sujeto es indispensable dado que el trabajo complejo, de tipo creativo e intelectual, no se puede extraer de un modo tan automatizado como el trabajo más simple. Se necesita el concurso de cierta actitud activa en el sujeto, o una disposición al trabajo ampliado (en horas extralaborales, pues las ideas o la resolución de problemas en la producción compleja puede venir en cualquier lugar), y eso podría auspiciarse si se logra conformar un tipo de sujeto.

Hemos considerado mejor emplear la idea de “tecnologías del yo”³² porque esta implica cierta disciplina (en este caso autodisciplina), es decir, cierta práctica

³¹ Por ejemplo, en algunas obras ilustra cómo las presiones del adecuado ejercicio del poder en el ámbito político (por tanto un ámbito central en la existencia social de la élite) provocaban una necesidad de armonizar la conducta en otros dominios en cierto sentido (Foucault, 2003). También debido a la importancia inusitada que adquirieron los ideales de una vida buena y ordenada (conforme al orden del cosmos) o el dominio de la salvación en la era helenística (pasando a ser la inversión central del sujeto), esto obligó a transformar y adoptar ciertas conductas y prácticas éticas (Foucault, 2009a).

³² Entendidas como mecanismos de construcción y auto-constitución de un tipo específico de subjetividad.

perseverante para adquirir o retener capacidades o para atraerse oportunidades. Las disposiciones se atrofian, degradan o quedan obsoletas. Urgen por tanto medios con los que el sujeto se defienda de tales riesgos en ambientes especialmente competitivos y orientados más a la innovación (y de ahí la preferencia por la idea de tecnologías del yo).

Como se colige de lo anterior, aparte de esas tecnologías del yo que prevemos que difundiría la empresa para crear cierto tipo de sujeto acorde a sus necesidades, también se incluyen en las mismas aquellas recetas de gestión del yo o de los intereses personales más administradas y buscadas por los propios sujetos: proyectos de vida o metas (un tipo de vida o estatus que se espera alcanzar) que alimentan ciertas autodisciplinas y desempeño, estrategias para detectar oportunidades, para hacerse notar en la empresa, para saber cuándo moverse o marcharse en aras de hacer crecer el valor profesional (y por tanto el valor de la propia fuerza de trabajo en el mercado). Por ejemplo, las biografías de empresarios (o los ejemplos de compañeros aupados o malogrados, o las metáforas con las que orientarse que circulan en ciertos medios profesionales) pueden servir a ciertos ejecutivos o profesionales para extraer reglas de orientación, modos de autodisciplina, experiencias recomendables, o maneras tácitas de detectar un peligro o saber cuándo abandonar un proyecto. Esas tecnologías del yo aplicadas a lo profesional y buscadas por el empleado tienen sentido por el hecho de que el valor profesional cotiza más alto cuando se “cuida” un capital cognitivo y una imagen social en la empresa (mediante estrategias que prescriben ciertos discursos). Y tal valor profesional (o el valor de la fuerza de trabajo de estos profesionales) remite a sus ingresos monetarios y/o a otros recursos de interés para ellos.

A la luz de lo anterior, pensamos que este “cuidado” de los recursos propios alentaría sujetos especialmente “reflexivos”. El concepto de *reflexividad* se suele asociar a la teoría de Bourdieu (Bourdieu y Wacquant, 2005). Pero en este autor se usa sobre todo como una recomendación epistemológica: problematizar la práctica y tradición científicas en que nos encuadramos y las categorías de pensamiento que usamos, las cuales determinan nuestros diagnósticos de la realidad con cierta inconsciencia. Con ello pretendía combatir sesgos. En otras obras utiliza la idea de reflexividad no solo en relación a una recomendación epistemológica para la labor del sociólogo/a, sino que la entiende como la capacidad de ciertos individuos en diversos campos para captar, gracias sus condiciones biográficas privilegiadas, los principios y tendencias implícitas en la tradición artística o científica de modo que así los hace explícitos, desarrolla sus

potencialidades y transforma un campo simbólico (Bourdieu, 2002). No obstante, el sentido en que vamos a utilizar ahora la idea de reflexividad, al hacernos eco de la necesidad del sujeto de cuidar su capital cognitivo y de orientarse laboralmente, tiene que ver con el concepto de reflexividad de Archer (2007), más que con el de Bourdieu. En consecuencia, entendemos por reflexividad desarrollar y ejercitar la capacidad para verse a uno mismo en relación a su contexto y tomar distancia hacia él, para así activar de modo estratégico y en favor propio las oportunidades emergentes de la estructura social, al tiempo que se trataría de evitar o moderar sus constricciones y amenazas (Archer, 2007). Las trayectorias ascendentes, según la autora, dependen del ejercicio de cierta reflexividad autónoma en la modernidad avanzada en que vivimos, pues este tiempo histórico se caracteriza por constantes cambios y nuevas oportunidades (como también peligros) que han de activarse (a partir del modo de actuar ante ellas) para que sean favorables a los individuos. La referida autora considera en un estudio sobre movilidad social que las comunidades inmersas en formas de vida muy arraigadas inhibirían la capacidad del sujeto de buscar autónomamente su “lugar en el mundo” y los medios de conseguirlo, y con ello, la movilidad social ascendente (al bloquear oportunidades emergentes)³³. No es que la autora recomiende este tipo de sujeto más autónomo y embebido en sus estrategias, constata más bien esas relaciones entre subjetividades y movilidad social. También alerta de que no es la vuelta a un análisis en términos del actor racional porque los valores y las emociones son muy importantes para empujar al sujeto hacia ciertos cursos de acción o para soportar ciertos costes de un proyecto individual. Archer (2007) remarca que el sujeto puede equivocarse en sus juicios porque la realidad y las posibilidades de la estructura social están más allá de las percepciones y voliciones individuales, pero también parece deducirse de la autora que, en las circunstancias actuales, se ve más penalizado quien no hace tentativas que aquel que yerra en sus juicios. Prevedemos que esto será aún más cierto en entornos profesionales y empresas como los que estudiaremos debido a la competitividad de estos espacios y tal vez por la caducidad del conocimiento con el que trabajan, entre otros elementos.

Seguramente, como es la constante en la obra de Bourdieu (1998), la clase social de partida condiciona la posición social adquirida, así como esta misma posición social y sus posibilidades inscritas determinan más las opciones y

³³ La forma de pensar y de resolver cuestiones por parte de este tipo de comunidades es tan apabullante, que ésta resuelve por el individuo todas las incertidumbres y expulsa del espacio simbólico otras formas alternativas de vida, y con ello quizás riesgos pero también posibilidades de progresar y cambiar en caso de crisis o empeoramiento. El individuo no desarrolla así una reflexividad autónoma.

oportunidades del sujeto (por no hablar de puras “inercias” en su vida) de lo que Archer dice haber hallado en sus estudios. El que los individuos en condiciones sociales de partida parecidas exhiban ciertas regularidades en sus itinerarios profesionales y vitales confirma este supuesto (aunque no olvidemos que estas son solo regularidades estadísticas). Pero también es cierto, en contra de Bourdieu, que las personas estamos socializados o tenemos acceso a un marco amplio de contenidos culturales (entre los que se incluyen estilos de vida), y no siempre congruentes entre sí, lo cual nos exige dialogar con ellos y resolver contradicciones. Además, hay factores relacionados con las fuerzas económicas que favorecen que el individuo tenga que reflexionar ante incertidumbres. Las coacciones del capital no solo nos hacen vender simplemente nuestra fuerza de trabajo en la actualidad. Nos hacen velar por nosotros mismos, desarrollar toda una actividad de autoplanificación y autoafirmación, pues el individuo ya no recibe su profesión, en la mayoría de los casos, por herencia o adscripción. Ha de ser responsable de sí mismo, pagar impuestos regulares, proveerse de un presupuesto para realizar una vida y encarar necesidades más diversas y complejas, y se ve arrastrado además por una vida de consumo diversificada. Aun heredando la misma clase de los progenitores (por las constricciones de la estructura y las orientaciones subjetivas incorporadas del ambiente inmediato), el sujeto tiene que resolver la manera de encontrar su encaje en la realidad social, ante una pluralidad de opciones (ocupaciones a las que dedicarse, posible movilidad geográfica, etc.), ante una precariedad latente de tipo económico y ante orientaciones personales más provisionales, lo que fuerza esos momentos de revisión de las opciones tomadas y de las futuras. Las imágenes del éxito social y económico, por su parte, presionan para trabajar más allá de la supervivencia, buscar empleos mejor remunerados, que provean de sentimiento de realización y con los que financiarse una vida de necesidades más complejas.

Es decir, esos contenidos y motivaciones amplios y a veces enfrentados que alberga el individuo, junto con esa incertidumbre y turbulencias sociales inducidas por el propio sistema capitalista (además de por otras condiciones y procesos de la modernidad) provocan que el individuo, aun pese a los fuertes condicionantes sociales que pesan sobre él (clase de origen y posibilidades inscritas en la misma), se encuentre en situaciones en las que ha de enfrentar inseguridades frecuentes, encrucijadas en su vida o presiones que vienen del contexto laboral, pero también de sus deseos o de otros órdenes vitales. Esos momentos inducen evaluación y reflexividad (en términos de Archer), y en ellos uno se observa en relación al contexto y a las rutas posibles que puede tomar, se pueden combinar opciones o

generarse razonamientos (aun partiendo de contenidos interiorizados) de modo genuino, se puede tomar conciencia de recursos y rutas de acción antes no percibidas (y que sin esas tomas de conciencia no se hubieran objetivado), o puede constatarse ante uno mismo que ciertas sanciones o consecuencias no son ya tan drásticas o no parecen tan importantes. En tales momentos se revelan cosas antes no del todo conscientes, y permiten salirse (internamente al menos) de una participación más irreflexiva y embebida en la corriente y actividades ordinarias de la vida social para reorientarse. Por todo ello, estos momentos de reflexividad personal introducen una mediación entre las presiones de la estructura social y las conductas efectivas de los sujetos, que pueden generar así cierta variabilidad en las conductas (aun en la misma clase social de partida) o respuestas originales que se desvían de las inercias sociales. Y en esta investigación estamos interesados precisamente en estos elementos de reflexión, porque consideramos que en las circunstancias actuales y tanto más en sectores competitivos y orientados a la innovación ese cuidado de uno mismo es tanto más urgente como forma de defensa. Asimismo estamos interesados en esta reflexividad como fuente original de resistencia, sobre lo que luego volveremos.

Pero lo anterior no equivale conceder carta blanca a un subjetivismo, pues a pesar de que veremos cómo estos sujetos revelan sus estrategias y reflexividad (en las entrevistas) ante condiciones más turbulentas, máxime en los sectores referidos, esa reflexividad exacerbada la vinculamos a unas condiciones sociales que la posibilitan o la hacen más necesaria. También entenderemos que esa reflexividad piensa sobre contenidos dados culturalmente y se ve presionada en sus opciones finales por ciertos intereses, percepciones arraigadas y factores que condicionan especialmente a las personas en su reflexionar, pues los individuos no son plenamente conscientes siempre de su entorno y de lo que les afecta. Pese a que los actores reflexionen sobre dicho entorno, siempre hay áreas de sombra, las cuales nosotros como sociólogos podemos enfocar y reparar en la influencia que ejercen. No obstante, al mismo tiempo reconocemos la capacidad del sujeto de matizar respuestas (pese a los factores e inercias que influyen en sus comportamientos) gracias a la reelaboración de los contenidos sociales interiorizados que le orientan o a los vacíos que insertan las contradicciones y transformaciones del mundo social y que favorecen el reflexionar (con las consecuencias antes destacadas), aunque no disponga de una consciencia total sobre su contexto.

Llevando a un plano más concreto la anterior reflexión teórica, en la actualidad, la demanda de experiencia y de diferentes credenciales para un

puesto, la necesidad de seguir el ritmo de transformación de la dinámica capitalista (acelerada por esa mayor compulsión a la innovación en la actualidad), la ampliación de ese sector de la fuerza de trabajo en paro y que puede actuar como reemplazo (lo que debilita la posición negociadora de los que se hayan empleados) establecen presiones e incertidumbres enormes sobre los asalariados. Estas refuerzan esa necesidad de velar por sí mismos y autogestionarse, es decir, ser más reflexivos: revisar cursos de acción pasados, objetivar nuevas oportunidades o riesgos, planificar de nuevo, etc. Una forma por la cual se manifiesta esa presión es en esa compulsión por la formación o *formación de por vida*, como medio para asegurar la empleabilidad y la profesionalización por cuenta y riesgo personal (Kovács, 1998). Esta tecnología del yo de la formación continua está motivada por cierto contexto pero no está directamente determinada por la presión de cada empleador tomado por separado, es mejor dicho una forma del asalariado de defenderse y proveerse de seguridad en un contexto más incierto. A este respecto podemos observar unos datos. Desde 2005 hasta 2012 los activos que realizaban algún tipo de formación (reglada y/o no reglada) creció un 9% según datos de la EPA. Pero veamos la información que nos aporta el cuadro 5.

Cuadro 5. Ocupados por nivel formativo, y porcentaje de los mismos que realizan formación (reglada y/o no reglada). En miles. 2014 (primer trimestre).

	Ocupados	% Ocupados en formación
Total	16.951	11,94
Analfabetos	42	2,17
Estudios primarios incompletos	214	1,26
Educación primaria	1.113	3,34
1ª etapa de educación secundaria y similar	4.534	5,13
2ª etapa de educación secundaria (orientación general)	2.362	12,30
2ª etapa de educación secundaria (orientación profesional)	1.555	8,16
Educación superior	7.131	18,69

Fuente: EPA. INE.

Como se ve, aquellos de entre los ocupados que ya tienen más años de formación se siguen formando todavía más, pese a tener ya un empleo. Así, un

19% de quienes tienen educación superior realiza acciones formativas (mientras que el promedio para todos los ocupados es del 12%). En definitiva, si bien hemos dicho que esa necesidad de autogestión es mayor por las actuales condiciones sociales, al mismo tiempo quienes encuentran en la formación la base de su remuneración y función en el mercado laboral (los expertos que vamos a estudiar) tendrían, según estos datos, más presiones e intereses en cuidar ese capital y, por tanto, serían más proclives a un lenguaje de cuidado de uno mismo o de continua objetivación para rellenar carencias³⁴.

De cualquier manera, en nuestros estudios de caso comprobaremos las anteriores afirmaciones, deducidas a partir de los datos que acabamos de mostrar. Veremos qué tipo de lenguajes y gestiones de uno mismo aplican tales expertos, qué nuevos modos de formación hallan, con qué motivaciones lo hacen y por qué factores diversos y más concretos viene esta vigilancia sobre las propias estrategias profesionales y la cualificación. También comprobaremos si este cuidado de la posición (mediante la formación y ciertas técnicas de análisis) se relaciona con la ética de autoexigencia aprendida en ciertas clases sociales, o qué formación verdaderamente es valorada para ciertas posiciones y se rentabiliza de modo pleno.

En cualquier caso, la formación continua asumida por los sujetos desplaza costes de formación hacia los salarios, hace que los sujetos asuman las presiones del contexto por medio de soluciones individuales y aisladas (que no actúan sobre los problemas profundos del mercado de trabajo), refuerza la meritocracia y la desigualdad (ya que cada cual espera ser tratado según su “valor profesional”³⁵) e imprime un tipo de actitud (flexible) en el trabajo. Todo ello refuerza el orden capitalista, como diría Gaudemar. En definitiva, ¿esta compulsión a la formación y al cuidado de las capacidades del sujeto como técnica subjetiva (a instancias del propio empleado) está presente en los profesionales que estudiaremos, qué formas reviste, y de qué modo impacta sobre la eficiencia de la empresa? ¿Y qué otras técnicas subjetivas se observan en los espacios estudiados?

³⁴ Esto además es congruente con el hecho de que los sujetos con mayor capital cultural, exigido como condición de entrada a sectores que lo demandan, tendrían mayores posibilidades de autosimbolizarse, pues unas mejores habilidades discursivas (que van implícitas en acumular capital cultural) pueden volverse sobre uno mismo. El capital cultural mayor permitiría acceder también a instrumentos de autoanálisis de modo más probable (Illouz, 2010).

³⁵ Cuando a nadie se le escapa que las condiciones sociales y psicológicas para poder llevar a cabo ese medrar o esos planes de mejora son desiguales.

Como cierre a este apartado sobre el concepto de técnica, podemos decir que este término no tiene una existencia tal cual en la realidad, es un instrumento heurístico (un medio para ver y analizar la realidad). Los actores en las empresas conscientemente no buscan “desarrollar tecnologías de control”, pero sí buscan estrategias para que la empresa consiga mejor sus objetivos (lo cual también pasa por favorecer ciertas conductas en el empleado). Nosotros con el concepto de tecnología o técnica lo que pretendemos es ajustar la mirada para detectar mejor esas estrategias, sistematizarlas y darlas sentido viendo los propósitos globales a los que responden, pese a su dispersión y extensión fragmentaria por diferentes espacios, o pese a presentarse bajo diferentes formas no siempre idénticas pero que pueden correlacionarse.

2.4. ACLARACIÓN SOBRE LAS TECNOLOGÍAS DE PODER

Después de insistir en la idea de correlación de tecnologías y de reparar sobre algunos aspectos de las tecnologías del yo a tener en cuenta, cabe una aclaración sobre las tecnologías de poder. Las tecnologías de poder revisten relevancia en esta investigación, pues asegurar el rendimiento de la fuerza de trabajo hace preciso aplicar cierta presión, coacción o influencia (según la intensidad del control y la violencia que se emplee en cada caso) para que los empleados adopten unas prácticas productivas. Para que las técnicas de producción logren su fin se requiere un sujeto que se someta a sus dinámicas y que se incruste sin rechistar en el sistema que conforman.

Las tecnologías de poder aparecían en la tipología nombrada antes como algo por derecho propio. No obstante, Foucault (2006b) repara en que las tecnologías de poder no son un “añadido” o anexo a las otras tecnologías (jurídicas, de seguridad, productivas, etc.) sino que tales tecnologías, además de funcionar con un propósito determinado, funcionan también como tecnologías de poder. Es decir, las tecnologías de poder son las tecnologías referidas (jurídicas, de producción, etc.), pero vistas desde el punto de vista de a qué tipo de sujeción someten a los individuos para el logro de un propósito: por qué medios o dentro de qué circuitos, por ejemplo, integran a los sujetos y sus acciones, coadyuvando así en unos efectos. Las tecnologías de producción buscan producir cosas para generar beneficios y para el consumo. Pero, debido a que en esa producción han de participar personas que impulsen un flujo productivo, hay que proyectar sobre tales medios humanos una coacción para que la tecnología de producción pueda cumplir lo que pretende. Así, el modo de control ejercido es otro modo u óptica,

en definitiva, de ver las tecnologías de producción, seguridad, etc., siendo los mecanismos de poder, como dice Foucault, el efecto y causa de esos otros mecanismos o tecnologías. Pues esas tecnologías de producción o jurídicas someten y coaccionan a los individuos (es decir, ejercen y someten a un modo de sujeción dado), al tiempo que la conformación (aun siempre precaria) de sus conductas de una manera alimentará su mantenimiento y hará viables otras tecnologías adicionales que actuarán en otros planos (Ibídem: 16-17)³⁶.

En relación a nuestra investigación, veremos ejemplos de técnicas productivas activas en empresas de sectores punteros (y que se ajustan a la necesidad de dinamizar un proyecto nunca totalmente automatizado, con una reseñable dimensión creativa), o veremos también modos de subjetividad de estos profesionales y los analizaremos no solo en su aspecto productivo o como guía de la acción del sujeto, sino también intentaremos observarlos respecto de otra dimensión inherente a ellos: la óptica del poder, es decir, en calidad de técnicas o mecanismos de poder que someten a los individuos a unos modos de coacción (cómo someten, qué temores o consecuencias contra las que cabe protegerse inspiran, a qué se dirigen en concreto, etc.). Ya Gaudemar (1991) indicaba, siguiendo la visión foucaultiana, que la “máquina”, como otros esquemas o elementos del entorno productivo podían leerse desde su aspecto económico y productivo, como desde su aspecto disciplinario (que por otro lado, era inseparable del aspecto productivo). Algo que también late en Coriat (1991). La máquina, por ejemplo, introduce unos nuevos niveles de productividad (con los efectos que de ello se deriva en términos de salarios, de posibilidades mayores de rotación de capital, etc.), como también introduce una disciplina objetivada mediante el sistema automático (es decir, su modalidad de poder se basaba en convertir el interés del capitalista en elementos objetivados, al mismo tiempo que también constituía una subjetividad empobrecida).

No obstante, en contra de Gaudemar, la disciplina objetivada de la máquina no era suficiente. Nuevamente, y dando fuerza a nuestra tesis de la necesidad de una *correlación de tecnologías* que se apoyan mutuamente (productivas, de poder, del yo, políticas y jurídicas, o el apoyo que algunas técnicas reciben también de los

³⁶ Por poner un ejemplo, la reclusión (una técnica concreta de punición), adoptada además no de modo temporal sino durante un tiempo largo, destruye un carácter previo. Este uso novedoso de esta técnica a su vez hace posible mayores intervenciones en la subjetividad por medio de otras técnicas adicionales (terapéuticas, etc.). Un autor que también observa estas relaciones complejas entre ciertas formas de tratamiento de las personas, poder y subjetividad es Goffman (2001), cuyas herramientas conceptuales también emplearemos.

propios intereses y deseos de los dominados), la disciplina de la máquina también se apoyaba en otras técnicas paralelas que Gaudemar no trata. Así, en el caso del sistema Ford, estudiado por Clegg (2009), la eficiencia del planteamiento de la cadena de montaje como técnica organizativa revolucionaria dependía de que, en efecto, los sujetos que participaban en esa cadena de montaje “se constituyeran” de una manera (devenir un apéndice), como hemos indicado. Pero ese cuerpo obediente (a una mecánica) sólo podía establecerse conociendo adicionalmente, para corregirlos o bien para apoyarse en ellos, todos los detalles de su vida. Es decir, el mecanismo productivo de disciplina objetivada se apoyaba en técnicas de indagación y programas de moralización más allá de la empresa, recurriendo también al apoyo de la comunidad. Nació así, en la Ford, el “Sociological Department” (formado por trabajadores sociales, pero apoyado por la creación de redes comunitarias de información). Aquellos obreros con problemas personales pero recuperables eran reeducados e incentivados para aceptar la disciplina y asumir las responsabilidades de su vida extralaboral (familiares, de ahorro, con la comunidad, etc.), las cuales era funcionales para ir conformando un sujeto sufrido y autocontenido capaz de soportar las rutinas laborales (Clegg, 2009). También se operaba la selección para entrar en la empresa sobre la base de tales informaciones (pues el cumplimiento adecuado de las normas sociales y de ciertos estándares morales era indicativo de una capacidad para soportar las normas y rutinas en el lugar de trabajo). Qué duda cabe que las mejoras salariales (que la Ford empezó a introducir) y el acceso a determinadas mercancías (como un coche), con las que poder disfrutar de un consumo ampliado (hasta entonces privilegio de ciertas clases), también actuaban como consuelo e incentivo para soportar las nuevas disciplinas. Es decir, la técnica productiva de la cadena de montaje se apoyaba en técnicas de moralización y en otras técnicas peculiares, como una especie de contrato tácito con el empleado y un nuevo sistema salarial.

Unas técnicas se apoyan en unos contextos y en otras técnicas paralelas, y la sujeción del sujeto, el efecto de control, el poder, en definitiva, emerge de la correlación de múltiples mecanismos. Nuestro concepto de *correlación o constelación de técnicas* gana en fuerza a luz de lo anterior, máxime en relación a los espacios productivos capitalistas, y nos permite superar la perspectiva, a veces, más unilateral, de Gaudemar.

En nuestra investigación, tras ver esas diferentes técnicas en los espacios que vamos a estudiar y analizarlas también en cuanto mecanismos de poder, sintetizaremos en un apartado final qué tipo de poder emerge: ¿quizás es un poder menos disciplinario, menos centrado sobre el cuerpo del individuo

particular, y más sobre un conjunto? Y si a veces se proyecta sobre el individuo concreto, ¿se apoya en su iniciativa y la exige en mayor grado, más que esperar que sea un mero apéndice? ¿Quizás es un poder que logra ciertas conductas o efectos (la reproducción del capital) en una simbiosis mayor con los intereses y autonomía de los individuos, frente a una disciplina burocrático-militar, de taller o carcelaria (y a sus modos también de resistencia más violentos), pero sin tampoco renunciar del todo a la imposición y a la uniformización del trabajo intelectual?

Por ejemplo, en el caso comentado antes de la formación continua como disciplina del sujeto (Kovács, 1998), el individuo en la sociedad ultracompetitiva y globalizada, asume, mediante esa estrategia, la incertidumbre del paro masivo y de un capital continuamente más móvil que invierte y desinvierte en busca de ventajas en diferentes espacios (Harvey, 2012). Esto crea actitudes de flexibilidad que el capital requiere dentro de organizaciones flexibles. Pese a que estas actitudes se derivan de un contexto conformado por el capital, el sujeto puede vivirlas como expresión de su autonomía, de su saber hacer o de sus capacidades. Por tanto, la coacción se vería reforzada o se teñiría de autointerés, se convertiría en una especie de existencia deportiva y no comportaría formas máximamente coactivas. ¿Esto en verdad ocurre máxime en este tipo de perfil de empleados? Pues según las formas meritocráticas en las que la educación socializa y dado que son fracciones investidas de elevado capital cultural y acceso a ingresos ampliados, no tenderían a tener una visión tan radicalizada contra la dominación del capital sino más bien a centrarse en maximizar sus recursos diferenciales (Wright, 1994).

Ya Foucault pergeñó un modelo de poder más estimulante o que induce, cuando en *La Voluntad de Saber* o en *El Uso de los Placeres* presenta mecanismos regulatorios que no reprimen de modo abrupto sino que incitan. Un modelo de poder que llama a ciertas conductas (aunque con medida o previendo tiempos y espacios adecuados), brinda posibilidades, recomienda prácticas pero no prohíbe directamente, no somete a códigos rígidos. En verdad, el autor distingue un tipo de poder más basado en la idea del *código* que establece clara y unívocamente lo permitido y lo prohibido de forma rígida y evidente, al modo de la ley. Por el contrario, existen también otros modos de poder más basados en la recomendación (y en el reconocimiento del juicio y autonomía de la persona) o que asumen la existencia de ciertas conductas, las cuales no tratan de extirpar sino canalizarlas en todo caso³⁷. Hay resonancias de este último tipo de poder (que no

³⁷ Le Goff (1986) habla también de un cristianismo medieval (que pueden entenderse como poder espiritual) más centrado en el castigo por el castigo (como reparación a un daño) y que reflejaba la influencia de las tradiciones jurídicas y de las “tablas” de castigos de los bárbaros. Ciertos

se centra solo o de modo obsesivo en reprimir, castigar o reducir totalmente la conducta) cuando habló de esa “estructura perfecta” del mercado y del individuo que debe elaborar sus propias estrategias, auto-planificarse dentro de ella (y que se siente libre e incluso en verdad tiene ciertas posibilidades aun dentro siempre del marco inexorable del mercado, que es la irónica contraparte de esa libertad individual). También lo encontró Foucault cuando analizó ese poder que actúa mediante el embellecimiento e higienización de la ciudad, o que destruye barreras (como las viejas murallas) que entorpecen los intercambios entre los sujetos (los cuales interesan ahora como medios para potenciar el poderío económico del Estado), más que coaccionando al individuo concreto. Con ello, se actúa más sobre un contexto (en vez de uniformar unidades personales). Este modo de actuación también limita o regula, pero introduce al mismo tiempo posibilidades de conducta (Foucault 2006b; 2007). *Tal modelo de poder podría ser probable, actualmente, en espacios productivos que requieren mayor activación de capacidades personales (especialmente intelectuales), o inventiva, etc., ya que se trata de una fuerza de trabajo cualificada.*

Una vez vistas esas diversas técnicas en los estudios de caso que abordaremos, y su dimensión de control o el modo de sujeción de los individuos inherentes a ellas, veremos si cumplen o no con este último modelo de poder (que activa, que incita el autointerés, que ofrece esferas de libertad, que recomienda más bien, etc.).

2.5. TRANSFORMACIÓN DE TECNOLOGÍAS, REFLEXIVIDAD Y AZARES

Pero un aspecto importante, para nuestra investigación, es entender también cómo esas tecnologías se forman, se adoptan o se van modificando. A Foucault se le puede hacer el reproche de que no aborda suficientemente los mecanismos del cambio, es decir, a veces los cambios en esos dispositivos, tecnologías o modos de saber parecen mutar de modo un tanto oscuro. ¿Cuál es nuestra posición para nuestra investigación y que nos servirá para buscar cómo cambian estos mecanismos o se forman? Lo explicaremos a continuación pero

intelectuales y pensadores van elaborando luego la idea de la contrición y desplazan el interés hacia la conducta del sujeto en el futuro. Esto tiene paralelismos con las conclusiones de Foucault y su idea del paso del énfasis en el castigo al de la reforma del sujeto (Foucault, 2002). Por tanto, hay diferentes modelos de poder posibles, que conciben al sujeto de diferente manera, que prevén diferentes modelos de reparación y que parece que están vinculados, aparte de a desplazamientos discursivos e intelectuales, a lo que se busca en los sujetos, a ciertas condiciones históricas, o al paso a la gestión de la vida más que de la muerte.

antes nos ocuparemos de una serie de consideraciones que nos servirán para tomar una posición al respecto.

Sí que es cierto que Foucault consideraba que las epistemes y técnicas tenían sus propias inercias y cierta autonomía discursiva, aunque se vieran afectados por transformaciones del medio, como se plantea en *Arqueología del saber* (Foucault, 2009b). Así, ciertas técnicas pueden apoyarse o fusionarse con otras, trasplantar otros discursos dentro de sí mismas (de modo que mutan), o utilizar ciertos medios o artefactos novedosos³⁸, pero dentro de ciertos límites y según ciertos azares incluso. Tales límites y azares tienen que ver con lo siguiente:

-Primero se ha de considerar el elemento algo azaroso de que esos otros discursos, artefactos, medios, etc. estén disponibles, y sean recuperables y reinterpretables por unas técnicas dadas (favoreciendo su cambio quizás). Por ejemplo, el arte de gobierno, para constituirse, dependió del elemento de que coincidieran en el tiempo y estuvieran disponibles una serie de saberes de trasfondo (por ejemplo, la ciencia económica y las técnicas pastorales). También el nuevo poder administrativo, típicamente moderno, dependió, para su mayor penetración infraestructural en la sociedad de poder beneficiarse de ciertos artefactos: inventos, nuevos medios de transporte y comunicación, etc. (Mann, 1997).

-Segundo: es viable el integrar unas técnicas o artefactos dentro de otras si comparten hasta cierto punto unas reglas de operación (por ejemplo conceptos, modos de articular la realidad, propósitos, etc.), o bien según el modo en que han sido usadas previamente, o según su posibilidad interna de replanteamiento para integrarse con otros dispositivos, etc. Es decir, una vez que se activan o emplean ciertos discursos y técnicas, estos provocan sus exclusiones: por ejemplo, son incompatibles con otros, o incapaces de reconocer otras categorías perceptivas, pero también inducen sus compatibilidades y posibilidades de asociación con otros discursos y técnicas, ya que estas posibilidades están encerradas en sus reglas de operación. Por estas razones los discursos generan sus propias potencialidades de cambio e inmovilidad.

El elemento de azar, de coincidencia y disponibilidad, y el elemento de compatibilidad discursiva se han de observar en el estudio de las diferentes técnicas, a nivel heurístico, para entender quizás por qué algunos discursos, en

³⁸ Por ejemplo, se daría el caso cuando un tipo de saber entra en relación con ciertos medios de representación y análisis que le hacen reparar en nuevos detalles de modo que ese discurso previo se transforma.

ciertos ámbitos y bajo ciertas necesidades, favorecieron unas técnicas finalmente (conformadas de cierta manera) y no otras, aun estando incluso igualmente disponibles en ese conjunto de saberes sociales.

¿Cómo llevar estas indicaciones un tanto densas a nuestra investigación? Por ejemplo, el hecho de que esta estrategia basada en la explotación del conocimiento de los expertos tenga disponibles las nuevas tecnologías de comunicación y los medios digitales habilita ciertas posibilidades en la conformación de los mecanismos de control y de producción. Por lo que estaremos atentos a los mismos. Sin coincidir en el tiempo con estos, las técnicas de control, por ejemplo, no podrían articularse del mismo modo. Por lo que ese elemento de disponibilidad es importante. Asimismo algunas de las nuevas formas organizativas (aunque muchas sean ideaciones de RRHH o estén en ciernes en las organizaciones) podrían beber de la influencia de conceptos recuperados o creados por algunas doctrinas políticas, o por teóricos de las escuelas de negocio, que los profesionales de RRHH incorporan como marco de su práctica. Es decir, el que el desarrollo de ciertos sectores productivos basados más en la explotación de conocimiento experto coincida con cierto clima político, ideológico, o con un poder incuestionado de la esfera económica (del mercado) como autosuficiente y fundamental en el orden social prevemos que tendrá su influencia. Por ejemplo, Sarasvathy es una teórica de la organización empresarial citada por algunos profesionales. Pero también pensemos en la influencia de Drucker (1998) y otros escritores que escriben sobre tendencias en el capitalismo desde una posición favorable al capital y a la empresa. Es decir, estas técnicas intraempresa dependen de coincidir en el tiempo y de poder apropiarse de ciertos planteamientos sociales recientemente renovados (en la política, el mundo académico, los pensadores de tendencias, etc.)

Y en cuanto a las compatibilidades discursivas que determinan qué técnicas se asocian a otras, o que discursos pueden penetrar más fácilmente en ciertos ámbitos, no hay duda de que el ámbito productivo tiende a apropiarse de técnicas y disciplinas de otros ámbitos con lo que tiene cosas en común. Por ejemplo, Sennett (2008) ya indicaba cómo el ámbito de la empresa se había inspirado, al principio, en otras organizaciones (cuyos modelos estaban históricamente disponibles) como el ejército y la burocracia estatal con objeto de hallar modelos organizativos. Y estos préstamos entre ámbitos organizativos se deben a que, de alguna forma, la empresa o la burocracia son ámbitos nacidos en la modernidad, que asocian y organizan individuos considerándolos racionalmente a modo de funciones y competencias humanas dadas. Es decir, pueden inspirarse o

trasladarse mutuamente técnicas (entre ciertos órdenes o ámbitos sociales) porque hay algunos puntos comunes, persiguen objetivos de eficiencia, etc. por lo que sus discursos sobre la organización pueden intercambiarse más fácilmente. Con todo, veremos, en nuestra investigación, algunas metáforas que la empresa aplica a la organización, tomadas de ámbitos extraños en principio, debido a que pueden establecerse líneas comunes o paralelismos entre la realidad de la empresa y los ámbitos del que se toman los préstamos o conceptos. También advertiremos que se siguen incorporando o recuperando conceptos de ámbitos más próximos, por supuesto.

No obstante, este cierto grado de inercia del discurso y de las técnicas (esas compatibilidades y azares que hemos nombrado), aunque se ha de tener presente, también ha de completarse con otras consideraciones. Pues si bien los azares y la compatibilidad de reglas discursivas intervienen en la configuración de las técnicas y de sus constelaciones, no todo es tan “discursivo” y epistémico, y no se ha de perder de vista a los agentes, su situación, sus “posiciones de deseo”. Este último concepto es utilizado por Foucault para designar esos intereses prácticos o intereses en un conflicto y que favorecen o decantan la adopción de ciertas estrategias, y sus correspondientes técnicas o aproximaciones, dentro de un conjunto o serie de posibilidades viables (Foucault, 2009b: 91-92). Es decir no todo son azares o inercias discursivas sino que los intereses, en un momento dado, de los dominantes hacen que se opte por ciertas soluciones a la hora de modelar ciertos modos de control, de adoptar leyes, políticas, etc. También los deseos e intereses de los dominados bloquean o influyen la conformación de las estrategias y técnicas que pesan sobre ellos. Con “posiciones de deseo” Foucault quería, también, abrir los horizontes, incluyendo proyectos utópicos de los actores, ideales, etc. que guían sus elecciones, más allá de solo considerar los típicos intereses de clase.

En definitiva, las presiones de un contexto (los problemas a los que ciertos grupos se enfrentan, su gravedad, la fuerza de los elementos de oposición, etc.) en interacción con el modo como entienden tales grupos sus intereses, sus proyectos y deseos, propician al final unas “estrategias discursivas” por las que estos actores se decantarán (por mucho que, a su vez, los saberes y discursos disponibles históricamente, que circulan socialmente también impongan inercias según su lógica interna): es decir, la interacción de estos elementos (incluidos los intereses espurios) hace a los actores (por ejemplo, un departamento que planifica o unos cuadros directivos) sentirse atraídos o desarrollar ciertas posibilidades de los discursos y técnicas (y no otras igualmente posibles), porque ven mayores

potencialidades en ellas para respaldar mejor sus posiciones y ventajas (al margen de que estos mismos discursos también puedan evolucionar en contra de tales intereses³⁹, ser reapropiados por otros agentes antagonistas, o incluso solucionar unos problemas como nublar otros, perjudicándoles a la postre).

Otro autor que puede ayudarnos a entender por qué y cómo se transforman y cambian las técnicas es Gaudemar (1991). Este habla de que los capitalistas se ven obligados a reformular sus técnicas de control en respuesta a diversos factores:

-Tales como las presiones de competencia de otros capitalistas. Así, cuando arrecia la competencia, el capitalista ha de buscar técnicas que no solo hagan trabajar al obrero, sino que le hagan trabajar a cierto nivel de productividad y con ciertas garantías de calidad (y sin que estos elementos queden al albur del operario), para sobreponerse precisamente a los niveles de producción alcanzados por la competencia.

-Otro factor son los desafíos que vienen de la propia fuerza de trabajo. El capitalista ha de cambiar sus formas de producción para hacer frente a conflictos en el lugar de trabajo, trampas, escapatorias, absentismo, o hasta problemas en el bienestar de la fuerza de trabajo que pueden dañar la productividad a la larga.

Es decir, los capitalistas o los profesionales en organización empresarial (por ejemplo los que forman RRHH o los directores de ciertas unidades) observan el contexto y activan estrategias para reforzar su posición frente a competidores o amenazas provenientes de diferentes frentes. Seleccionan y desarrollan las opciones y técnicas que mejor creen que aumentan sus ventajas dentro de un sistema marcado por la competencia y el conflicto inherentes al modo de producir capitalista. Aunque cuando estén limitados por un conjunto de saberes y técnicas disponibles, desarrollaran aquellas rutas y posibilidades de las mismas que mejor respaldan ciertos deseos e intereses, y no otras alternativas posibles.

³⁹ Un ejemplo de esto se encuentra en el lenguaje de los derechos. Al principio “los derechos” eran los derechos de los propietarios frente al derecho del monarca o del Estado. Este lenguaje luego evolucionó en contra de la propia burguesía: los derechos de los propietarios de la fuerza de trabajo frente a los que poseían el capital, o el derecho a participar de la riqueza creada por el trabajo mediante la redistribución (Marshall y Bottomore, 1998). En nuestro caso queremos ver cómo algunos mecanismos de control pueden ser incluso deseados porque impulsan tanto como someten, o incluso pueden ser utilizados de modo contrario a lo previsto por la empresa según intereses y deseos de los subordinados (aunque esto también les pone en riesgo y bajo nuevos controles).

El peso de los anteriores factores como catalizadores de nuevas técnicas ha de ser tanto más cierto en estos espacios y empresas que vamos a estudiar. Lo drástico de una forma de competencia basada más en la innovación (donde ya explicamos que el ganador se lo lleva todo, dentro de un mercado de competencia global) llama ciertamente a explorar nuevas técnicas con las que redoblar la eficacia de la empresa en la gestión del conocimiento o a la hora de encontrar mejores vías de innovación, dado lo letal de la misma. Una de las empresas estudiadas se encontraba de hecho en proceso de “reflexión sobre la organización”, en palabras de algunos de sus directivos, tratando de encontrar nuevos modelos. Algunas empresas de animación también se han destacado por tratar de aplicar modelos inéditos de organización. Es decir, en estos sectores, se dan, frecuentemente, por las circunstancias de presión que enfrentan, experiencias interesantes de reflexión sobre cómo articular mecanismos productivos (que implican un tipo de control sobre el trabajo complejo e intelectual), los cuales podían servirnos para ejemplificar cómo la competencia (exacerbada por una mayor competencia en torno a la innovación) presiona sobre la renovación de técnicas (como apunta Gaudemar), o cómo la producción capitalista constituye, de un modo dado, para sus fines, la creatividad y el trabajo de los expertos. *Con ello, podremos demostrar también de qué manera las técnicas cambian por influencia de ciertos discursos y fusiones con otras técnicas con las que entran en contacto (y que se hayan disponibles), como hemos dicho y apuntado al repasar lo que apuntaba Foucault (sobre las inercias y contagios de técnicas), pero todo ello está a su vez mediado por procesos de reflexión de los agentes ante necesidades urgentes* (por ejemplo, esos directivos que repiensen la organización para encarar retos del contexto). Esto es lo que también apuntaba Foucault, como vimos, quien decía que los dispositivos también mutan en relación a las estrategias de los actores, presiones e intereses y posiciones de deseo, y no solo por azares o por la inercia y posibilidades inmanentes de los discursos que les mueven e inspiran.

Por otro lado, el segundo factor al que Gaudemar da mucha importancia a la hora de explicar las transformaciones de técnicas son los desafíos no tanto de la competencia sino de la propia fuerza de trabajo (sus formas de oposición, desafecciones, etc.). Estos problemas (de resistencia o indisciplina) obviamente pueden encararse aplicando formas abruptas y violentas de control, sustituyendo a una fuerza de trabajo por otra (como cuando se externaliza parte de la producción), o introduciendo formas de producción que implican destruir a

perfiles de empleados especialmente conflictivos⁴⁰. Tampoco ha de olvidarse que los empleadores pueden recurrir a intervenciones del poder político para disciplinar o solucionar conflictos en momentos críticos (por ejemplo militarizar empresas, prohibir huelgas, etc.). Pero también queremos reparar en unas cuestiones que Gaudemar señala al final de su obra. Frente a cambios en estrategias disciplinarias y modos de reaccionar más violentos pueden encontrarse alternativas más suaves, que además parecen haberse ido abriendo paso históricamente. Por ejemplo, esta transformación de técnicas a modo de defensa del capitalista lo comenta Gaudemar para el caso incluso de la llamada democracia industrial (es decir, que los obreros o representantes de los mismos participen en órganos de gestión de la empresa). Esta solución se ha ido adoptando en algunos países (no tanto en los mediterráneos) como modo de gestión frente a las crisis económicas y de empresas, así como en respuesta al agotamiento de los modelos fordistas. Con ello Gaudemar sugiere que, ante los desafíos, las empresas y organizaciones pueden optar por integrar formas organizativas propuestas por los subordinados, o al menos inspirarse en ellas. Estas formas organizativas se integran obviamente como mecanismos de control y productivos más eficaces. Así la democracia industrial aceptada en algunos países ampliamente por el empresariado no pretende quedarse en una afirmación de valores democráticos, sino que también es un instrumento con el que comprometer mejor al empleado con la empresa y con ciertos objetivos, pues él mismo al participar de la gestión empresarial es responsable ahora. Los obreros llegan hasta los órganos de gestión (algo apoteósico), pero los pilares de la sociedad capitalista siguen intactos pues no queda por ello en suspenso la ley del valor o la competencia capitalista. Además, el trabajador al participar de la gestión empresarial interioriza su visión.

Hardt y Negri (2001) apuntan a lo mismo. Los autores referidos dan importancia a que los trabajadores “aprenden” por la práctica a zafarse de las formas de control. También las formas organizativas dadas pierden deseabilidad o se hacen insoportables por un cambio de expectativas o por la radicalización política. Esto puede hacer que los trabajadores huyan a otros sectores. Ante este panorama, los empresarios se confrontan con un problema al disponer de menor fuerza de trabajo potencial, o al resentirse la calidad o los niveles de productividad por la indisciplina, la resistencia o la desidia. En palabras de Gaudemar,

⁴⁰ Coriat ya dejó patente cómo una de las motivaciones del taylorismo fue quebrar el poder de los trabajadores artesanos, cimentado en su saber. Apoyados en este, los artesanos controlaban los niveles salariales así como el proceso de trabajo de modo molesto para el empresario (Coriat, 1991).

acontecería una “crisis disciplinaria”, como ocurrió con la descomposición del modelo fordista-taylorista, al menos en ciertas regiones y en su versión más pura. En respuesta, las empresas adoptaron cambios organizativos (como la producción flexible) para hacer frente a las nuevas amenazas, tratando de evitar que se resintieran sus intereses, encontrando otras vías para generar la plusvalía (frente a la rutina, la plusvalía se realizaría mediante la capacidad adaptativa, la facilidad de la organización para incorporar y deshacerse de fuerza laboral, etc.). Pero tales cambios eran igualmente modos de motivar a la fuerza de trabajo (al reducir la monotonía), aunque también tuvieran su resorte oscuro (la mayor precariedad), como apuntaban también Boltanski y Chiapello (2002) al tratar la flexibilidad y la organización por proyectos.

En los espacios que estudiaremos, aparte de la pura imposición de modos de trabajar o frente a formas de combatir problemas de modo unilateral por parte de la empresa en respuesta a los factores de presión antes señalados, ¿se dan también estas estrategias de integración de propuestas de los subordinados o de otros ámbitos que pueden verse como atractivas? Pues los empleados al preferir ciertas prácticas de trabajo o estar habituados a ellas podrán emplearlas mejor (por lo que en toda concesión e incorporación rigen objetivos productivos). Comprobaremos, en verdad, si todas esas concesiones que la empresa hace son, por estar bajo el dominio del capital (que no cambia), poliédricas, es decir: generan ventajas en unas dimensiones pero pueden intensificar el control por otros medios. No obstante, al mismo tiempo veremos si los cambios en las técnicas de control y organización del espacio productivo podrían crear escenarios susceptibles de explotarse en beneficio de la fuerza de trabajo, al hacer uso de los mismos imprevistos.

En la línea de lo que antes se ha dicho (y que se deduce de ciertos autores), esta forma de operar más por incorporación de formas organizativas (si es que lo hallamos) sería parte de un hipotético modelo de poder o control que apela más a la autonomía (que hemos de comprobar). Así, si bien la empresa ha de adaptar las formas organizativas que coopta según sus intereses, también es cierto que ha de ser más sensible al conocimiento que la fuerza de trabajo porta, o a la motivación de esa fuerza de trabajo encargada de tareas que precisan esfuerzos (creativos e intelectuales). Ciertamente, la autonomía (y el autocontrol que es su otra cara), aparte de otros medios, facilitaría cuidar dicho conocimiento y motivación y liberar, por ende, ese esfuerzo intelectual o trabajar con calidad, más allá de lo que se logra por formas más explícitamente coercitivas. Todo ello es tanto más lógico cuanto al tratarse de empleados con alto capital intelectual a veces estos

conocerían mejor los contenidos, áreas y metodologías de trabajo que sus propios responsables. En consecuencia, se trataría, suponemos, de promover e incentivar a este perfil de empleados (para que añadan todo su potencial) más que de reducirlos a un papel de meros apéndices. Sin olvidar tampoco que las empresas, al final, tienen que producir productos y servicios adecuadamente integrados y organizados, uniformes y/o identificables.

Tampoco queremos asegurar que ese modelo de poder más incentivador sea el modelo único en estos espacios. Nunca el capital puede renunciar a la coerción directa, a la amenaza de echar al empleado (incluso a aquellos en una buena posición), o a imponer su mando y decisiones pues, al final, se ha de sacar una producción que tiene que cumplir unos niveles, costes máximos y tiempos. No todo es autonomía y creatividad. A este respecto, en otros estudios, se ha detectado que en el sector TIC, buque insignia de la llamada sociedad del conocimiento, sus empresas han competido por medio de precios a la baja y una racionalización de procesos y costes (Observatorio Industrial del sector ETIC, 2010). Lógicamente que gane más peso un tipo de técnicas y modelo de poder dependerá de la posición de la empresa en el mercado y del nicho al que se dedique como de la posición del empleado (es decir, si está más cercano a labores de diseño que a otras más básicas de desarrollo). Como anticipo, nosotros nos hemos centrado en perfiles de alta creatividad o que deciden muchos aspectos del producto, del servicio o de la política de un departamento. Nos hemos enfocado en centros de la empresa al cargo de tales labores. No obstante, también hemos recogido perfiles de implementación y desarrollo sobre los que, asimismo, se adivinan modos peculiares de trabajar y de ser activados laboralmente. Esto lo iremos resolviendo a lo largo del trabajo como en el apartado final que recapitulará los hallazgos principales de los diferentes estudios de caso. Aquí queremos dejar caer que la renovación de técnicas que sospechamos y que hemos anticipado por las características de estos espacios ha de implicar también, aparte de modelos de poder ya ensayados (más basados en el sometimiento espurio y codificación de conductas), otros posibles.

En definitiva, en estos espacios se daban los factores que impulsan, en toda regla, una renovación de técnicas como apuntábamos antes. Se dan los factores asociados a una competencia intensa, a cambios en torno al peso de la innovación y el conocimiento, o a desafíos para el capital por las expectativas y características de la fuerza de trabajo (pues nunca ha explotado a una masa crítica de expertos como ahora y ante la cual ha de definir modelos eficaces y propios). También, a resultas de lo anterior, estos espacios se antojaban como escenarios en los que se

producirían cambios en los modos de generar la plusvalía. Todo ello urgía a un estudio sociológico en estos ámbitos.

En relación a estos factores comentados, que favorecen el cambio de técnicas (y que nos guiarán en nuestro análisis), cabe añadir que la renovación de técnicas e incluso hacer frente a conflictos y problemas que las renueven es bastante asumible, hasta cierto punto, por las organizaciones capitalistas. Puesto que estas tratan básicamente de cumplir un objetivo abstracto (ampliar su capital), pueden (y deben) admitir variación en sus estructuras y técnicas concretas en un momento dado, como se ha hecho y se ha comprobado a lo largo de la historia del capitalismo (desde las plantaciones esclavistas, hasta la *domestic industry* o el toyotismo, pasando por los modelos que encontraremos en esta investigación).

2.6. DISTANCIA CON EL DETERMINISMO: LAS ESTRATEGIAS DE LOS AGENTES Y EL CAPITAL COMO METATECNOLOGÍA

Las explicaciones que hemos invocado antes y que enmarcarán nuestra investigación parecen rebosar de determinismo pues las organizaciones configuran sus modelos de técnicas, determinadas por las presiones capitalistas, a la vez que los sujetos responderían automáticamente en el sentido previsto (lo cual se contradeciría algo con lo que hemos hablado sobre la reflexividad). También podrían tacharse esas explicaciones de funcionalistas: lo bueno para el capital surge por sí mismo y se mantiene. ¿Es verdad esto? ¿Podría ser que los condicionamientos que impone la lógica del capital sean compatibles con una capacidad estratégica de los actores?

Frente a las anteriores acusaciones podemos despejar la posición de este trabajo, que se aplicará en los estudios de caso:

-En primer lugar, si bien partimos de la base de que sobre la fuerza de trabajo se proyectan técnicas para averirla a unos objetivos, eso no quiere decir que esté subsumida en todos sus resortes y facetas y en todo momento por el capital (lo que permite el conflicto y la renovación del mismo).

-Por otro lado, nunca hemos invocado la explicación de que unas formas de control y de trabajo se desarrollan y mantienen por sí solas (alimentadas por unos efectos como por arte de magia), sino que más bien hemos insistido en que las organizaciones examinarían diferentes posibilidades, las integrarían, se matizarían

propuestas según una lucha de intereses, riesgos, etc. Esto difiere de presuposiciones toscamente funcionalistas.

-También reconocemos claramente que la empresa (como todas las organizaciones) no es un sistema de control perfecto y total, pues algunos agentes pueden (como hemos dicho) aprender a utilizar, con el tiempo, las novedades organizativas en contra de los objetivos de la organización. Las empresas tardan en detectarlo. También podría haber partes de la empresa enfrentadas.

-Hay casos de empresas que yerran en sus modelos organizativos, y que con el tiempo fracasan. Por lo que no siempre toda renovación de técnicas es perfecta o acierta.

-Por otro lado, los empleados expertos, por su nivel de cualificación, y porque muchos de ellos tienen expectativas de ascenso en las organizaciones, o porque comparten plenamente la legitimidad de un orden capitalista⁴¹, tienden a mostrar una actitud colaborativa y a proponer ellos mismos formas mejoradas de coordinación por lo que suponemos que serían parte activa de esa renovación de técnicas productivas y de control orientadas a ellos mismos. Esto no es funcionalismo sino reconocer una coalescencia de intereses.

Pero también podría aducirse determinismo en la medida en que las técnicas y las acciones de los actores (según hemos elaborado el anterior marco conceptual) parecen referirse siempre y en último término a cumplir con el propósito de acumulación de capital (en el caso de las estrategias de la organización) o de mejorar su posición profesional (competir mejor en la empresa y en el mercado, en el caso de los profesionales concretos). Parece que los sujetos son unidimensionales, o que no hay técnicas en las organizaciones que puedan obedecer a otros objetivos o que tengan cierta incoherencia, o parece que no hay espacio para cierta irracionalidad en la vida de las organizaciones: por ejemplo, prácticas que se mantengan en la empresa y que se mantienen por inercia, o tradición, y que si bien no perjudican excesivamente la eficiencia, tampoco están vinculadas a ella con claridad. Tampoco parece haber, en lo que hemos dicho, espacio para reflexividades de los actores que tengan otras consideraciones (por

⁴¹ Ya Wright (1994) nos recuerda que las fracciones de la fuerza de trabajo que tienen cargos de control y dirección, como aquellas fracciones con un capital cultural elevado que disfrutan de altos ingresos gracias al mismo en un orden capitalista, tienden por ello a ser más proclives a su mantenimiento frente al proletariado puro. Aunque, nuevamente, hay diferencias internas dentro de estos grupos con elevado capital cultural. El mismo autor ofrece un ejemplo para el caso del funcionariado (Wright y Cho, 1992).

ejemplo, que un profesional de estas empresas estudiadas no solo tenga en mente favorecer su carrera, sino que también permanezca donde está por las relaciones de compañerismo, por compromiso con el contenido de lo que hace, o que se marche a modo de resistencia).

En primer lugar, tales aspectos en verdad se dan, y destacaremos a veces contradicciones y conflictos en las organizaciones, etc. Pese a todo, obviamente, nos hemos centrado en esas técnicas que entendemos que están más conectadas a la revalorización del capital en estos espacios, en la línea de Gaudemar de ver esa actualización de las técnicas más relevantes o sintomáticas en los distintos momentos de la historia de las relaciones capitalistas o según el perfil de aquellos a someter a unos objetivos de revalorización.

Pero por otro lado, quienes consideran que referirlo todo a la coacción del capital es determinismo barato pierden de vista un aspecto fundamental: el capitalismo es un sistema de dominación abstracta pero real al mismo tiempo, es decir, opera según una lógica abstracta, y constituye, en su desarrollo, una forma de dominación opaca, o relaciones de dominación no abiertas, pero sus efectos son reales, constituyen realidad, se imponen sobre las personas. Precisamente, en esa mayor opacidad a la reflexión de los actores y debido a la complejidad social que erige reside su fuerza. Esto lo explicamos a continuación.

El capitalista que se guía por otras consideraciones (más allá de mejorar su posición competitiva, en último término) ha de pagar el precio que impone la competencia entre productores en términos de diferenciales de beneficio. Asimismo, un profesional puede continuar en un puesto de trabajo por las relaciones positivas que encuentra. Pero, al mismo tiempo, si no se forma activamente o no aprovecha oportunidades en otro departamento o empresa antes de tiempo, es posible que, ante una reestructuración, no encuentre otro empleo. Es decir, por mucho que otro tipo de consideraciones (morales, sociales, personales, deseos, etc.) entre en la reflexividad de los actores de por qué hacen lo que hacen, y les guíen en sus prácticas, la dinámica capitalista y sus consecuencias irrumpe en sus vidas y les obliga a una consideración ulterior de la misma (Heinrich, 2008: 188). Parafraseando a Archer (aunque ella precisamente esté en contra de todo determinismo) los actores pueden seguir opciones que desean personalmente y son arriesgadas pero al mismo tiempo han de pagar el precio de la objetividad social por abrazar aquellas opciones que van contra la misma (Archer, 2007). A veces, la necesidad o urgencia en nuestras vidas de cuadrar con esa objetividad social (capitalista), de la que depende nuestra supervivencia social

y biológica, hace que al final, pese a muchas consideraciones, deseos y debates internos, sean, con mayor probabilidad, ciertas opciones por las que nos decantamos y realizamos, es decir, aquellas que nos ajustan al orden coactivo, aunque haya variabilidad de estrategias adaptativas (como hemos defendido al hablar de la mediación de la reflexividad).

En definitiva, reconocemos que las coacciones de una sociedad capitalista, si bien son estructurales, pueden presentar diferente intensidad en diferentes actores (y puede haber diferentes modos de cuadrar con ellas). Los expertos y directivos realizan funciones y empleos en la sociedad altamente valorados y remunerados, de los que reciben su autoestima en alto grado, por lo que prevemos que, en su caso, el ámbito profesional, el cuidado del mismo y la mejora de sus oportunidades será un aspecto muy presente en ellos y coactivo (cuanto más uno se juega en un ámbito, que considera valioso, más tiende a centrar su interés y reflexión en él para mejorar su posición, de modo ventajista⁴²). Sin embargo, esto no es determinismo sino tener en cuenta en qué juegan los actores su existencia (debido en parte a que existen estructuras que sancionan automáticamente ciertas conductas⁴³) y en qué se hallan comprometidos, aunque tenga una raíz histórica, y aun cuando no todos estén comprometidos con igual intensidad.

Pero hemos de explicar algo más por qué cierta conformación de nuestras opciones vitales por las coacciones y relaciones capitalistas actúa poderosamente en el trasfondo, aun habiendo diferente intensidad en el condicionamiento de los diferentes actores. Y hemos de explicar por qué esa conformación de nuestras

⁴² Aunque también es muy coactivo para el trabajador precario con escasa empleabilidad que trata de asegurar el puesto que se le oferta, en un momento dado, aceptando las condiciones que sean. Frente al directivo, la presión y la necesidad de conformarse a un orden le viene por diferentes razones, pues mientras que el primero trata fundamentalmente de sobrevivir, el otro necesita vivir pero también medrar dado cuánto su auto-concepto depende poderosamente de ello. Pero, dentro de estos dos tipos de persona, habrá variabilidad en los sujetos concretos en lo coactivo que es el orden capitalista, y en la medida en que tienen en cuenta otros aspectos, motivaciones y fines en sus vidas.

⁴³ Por ejemplo si uno hace mal su trabajo es despedido, sin importar muchas veces sus razones o su casuística personal (salvo cuando está bajo prueba). Simplemente se administran, por parte de los agentes reguladores las sanciones que rigen. Si no se portan ciertos medios de validación social (el dinero, una estética dada, un dominio idiomático, etc.), automáticamente uno no puede ser reconocido o disfrutar de ciertos beneficios, y tendrá que soportar sanciones o desintegrarse socialmente. Lo mismo sucede si uno contraviene leyes o costumbres. Las sanciones se aplican automáticamente. Aunque al mismo tiempo puede haber alguna variabilidad en las sanciones concretas ante el mismo problema a sancionar en función de la situación, de los sujetos que sancionan, etc.

opciones, que actúa en el trasfondo (debido a la coacción de las relaciones capitalistas), no es incompatible con el reconocimiento de la reflexividad de los actores y de su capacidad de asumir estrategias autónomamente (como presuponemos cuando hablamos de las tecnologías del yo y como haremos a lo largo de este trabajo).

El valor ya hemos sugerido que es una forma de entender o concebir la riqueza: en un sentido abstracto, como magnitud de unidades abstractas. Esta forma de riqueza nació en conexión con el pensamiento abstracto occidental tal como surgió en la Filosofía o el desarrollo de las Matemáticas en la Grecia Clásica (Sohn-Rethel, 1979). Pero hasta la Edad Media, esta forma de entender la riqueza y su lógica (valor que tiende a su expansión) solo estaba circunscrita y operativa en espacios periféricos de las sociedades (sobre todo funcionaba ligada al comercio y al préstamo, y aun así, este último, no sancionado positivamente por las autoridades religiosas). A partir precisamente de la Edad Media, estos muros sociales cayeron, y los capitalistas comerciales comenzaron a organizar la producción (Swedberg, 1998; Heinrich, 2008). Esta necesidad de expansión les lleva tanto a organizar en mayor medida el trabajo, como a penetrar en más ámbitos y actividades. Es decir, se trata de una óptica, de un modo de entender la riqueza, no ligado a ningún límite inherente, y que utiliza los “factores de producción” (pues así renombra a la naturaleza, las personas, etc.) como medios para esa expansión. Por esa razón constituye una lógica vírica que tiende a filtrarse en todo el cuerpo social y a reorganizarlo activamente para crear oportunidades de rentabilidad, no respetando antiguas consideraciones morales, tradiciones, etc. (Polanyi, 2003).

La acumulación de los capitalistas (controlan el crédito y la producción cada vez en mayor medida), y la destrucción de formas de abastecimiento y producción tradicionales y alternativas (unido al apoyo activo del poder político estatal) hizo que, al final, incluso los sectores, instituciones y regiones menos permeados o reacios a esta lógica terminaran cayendo bajo sus circuitos y dependencias. La Iglesia, que había sido uno de los bastiones del tradicionalismo (en sentido weberiano), tuvo que reconocer la legitimidad moral de la ganancia empresarial en sus diferentes formas (hasta bajo la forma del crédito, antes execrado como usura).

Esta lógica, por esa búsqueda incesante de revalorización, tiende a expandirse geográficamente en busca de tales oportunidades constituyendo una única humanidad, un único tiempo y espacio (Harvey, 1995). Y también un

individuo universal: el individuo racional moderno, ese individuo que opera cada vez más según una racionalidad instrumental, tanto como capitalista, pero también como asalariado, ya que este último también ambiciona oportunidades profesionales, movilidad profesional y social ascendente, etc. Aunque lógicamente se presenten distintas intensidades en diferentes actores respecto de esta forma de operar.

De alguna forma, esa lógica vírica (sin límite interno) que termina por permear todo el cuerpo social y reconstituirlo establece todo un modo de dominación sistémica (no abierto, y no personal) que *establece el trasfondo estructural sobre el que operan los actores sociales. Y este trasfondo estructural disciplina a los que no se rigen de algún modo por sus parámetros, o no lo hacen adecuadamente*. Pero aun así, los actores tienen la capacidad para decantarse por decisiones arriesgadas, aunque luego tengan que pagar el precio por ello. O pueden tratar de responder a las presiones de ese trasfondo estructural de un modo hábil, salvaguardando al mismo tiempo intereses o deseos personales.

El contexto actual de crisis económica, por ejemplo, está presionando para reformular la administración y los estados de bienestar en aras a producir así estados de bienestar y administraciones “más baratas”, lo que pasa por intensificar el trabajo de los empleados públicos y eliminar actividades. *Es decir, la lógica del capital urge a adoptar cambios organizativos o estrategias en todo el cuerpo social para resolver los problemas que ella misma crea* (crisis económica, burbujas financieras, caída de la tasa de beneficio y necesidad de abrir nuevos nichos productivos para el capital, como por ejemplo los antiguos servicios públicos, etc.).

Ya hemos dicho también que en función de tales presiones, en el ámbito productivo, se necesitan ensayar nuevas técnicas: técnicas que reorganicen las formas concretas de trabajar, pero no para promover, *per se*, mejores condiciones de empleo, o producir mejores productos, sino siempre y cuando estos sean aspectos que entren dentro de la fórmula o estrategia para generar un beneficio superior (como medios para la creación de valor abstracto).

En definitiva, la lógica del capital, por sus propiedades inéditas que hemos comentado, constituye un sistema de dominación global y por tanto sienta el marco operativo, en cierta medida, para el resto de agentes e instituciones. Hasta incluso agentes y ámbitos sociales, que contemplan otras lógicas, se ven urgidos a adoptar criterios capitalistas para no sucumbir. Por ejemplo las ONG, las cuales funcionan casi como empresas, máxime tras la popularización del concepto de emprendimiento social y su promoción por ciertas autoridades (Comisión Europea,

2012); o el mundo educativo y académico, con objeto de recibir financiación de empresas o del propio estado, ha de plegar sus planes académicos hasta cierto punto a las necesidades de “la economía”. En definitiva, otros ámbitos y agentes cuyos propósitos fundamentales no son la acumulación de capital, han de integrar esta lógica porque la acumulación de capital, en una sociedad capitalista permite cierto nivel de seguridad, y de alguna forma, representa cierto “poder de disposición”⁴⁴ (en sentido weberiano) sobre personas y cosas, ante circunstancias de necesidad o riesgos.

Llegamos a un punto importante para nuestra investigación y nuestro marco teórico: ***la lógica del capital es un marco global o una “meta-tecnología”. Y el concepto de meta-tecnología se entiende como una tecnología que conforma en alto grado otras tecnologías***, pues la lógica del capital es una forma dada de codificar la realidad para producir un tipo de riqueza (abstracta), pero que, en su desarrollo, arrastra una reorganización social, opera en el trasfondo de la vida social, y, por ello, tiene un poder especial para dictar condiciones al resto de agentes y ámbitos de la vida social. Al ser una lógica vírica, invasiva y que coloniza la globalidad, que erige y renueva toda la sociedad para sus propósitos, condiciona las estrategias y técnicas que otros agentes adoptan en aras de lograr sus objetivos, para así avenirse o acomodarse de algún modo a tan coactiva lógica de trasfondo, aunque tales agentes puedan contemplar también otros propósitos. Así, la organización estatal muta conforme a los modelos de eficiencia de la empresa, por citar un ejemplo, tanto por cierta ofensiva ideológica (el neoliberalismo), como por razones objetivas (la objetividad establecida por la lógica del capital, sobre todo en un contexto de crisis en que hay que racionalizar costes). O ya comentábamos antes cómo otras instituciones que incluso se dedican a la atención social han de acumular capital como medio de provisión. También encontramos otros ejemplos de la influencia de esta metatecnología (la lógica del capital dotada de un poder invasivo inédito) sobre otros ámbitos, por ejemplo, en las actuales tecnologías del yo⁴⁵ (pensemos en el tipo de sujeto que prescribe la psicoterapia) y en las formas de operar de los sujetos contemporáneos. Algunos autores han reflejado cómo la modernidad tiende a crear formas de orientación de las personas autoreferenciales, instrumentales, y vaciadas de contenidos tradicionales. Todo parece resumirse en una lógica de utilitarismo emocional y de

⁴⁴ Es decir capacidad para apropiarse, con cierta holgura y seguridad, de recursos o medios (desde personas o cosas) para conseguir unos propósitos.

⁴⁵ Como sabemos, tecnologías del yo son ideas que prescriben formas de orientación y de transformación de la persona con respecto a ciertas metas.

autointerés (Bellah, 1989; Giddens, 1995; Bauman, 2005; Illouz, 2010) que se aplica a la vida íntima, a las relaciones con otros, a la elección de la profesión, etc. Es decir, esa metatecnología o marco de trasfondo, por la dominación sistémica establecida, tiene el poder de modelar la lógica de otros ámbitos, hasta en el dominio ético o del yo.

Dicho lo anterior, pese a esa lógica coactiva del capital que opera en el fondo de las relaciones sociales, o pese a las presiones de otras instituciones que actúan sobre los sujetos y fuerzan en estos ciertos modos de proceder, los sujetos son reflexivos en el sentido de que no son simples juguetes pasivos de esos condicionamientos sino que elaboran estrategias con las cuales se adaptan de un modo variable y genuino a las situaciones e incluso pueden provocar cambios en los condicionamientos que sufren. No obstante, si sus estrategias son demasiado arriesgadas o se desacoplan demasiado del marco de posibilidades que imponen diferentes instituciones o lógicas sociales (como por ejemplo el hecho de que necesitamos tener un trabajo asalariado para vivir) puede que tengan, como decíamos antes, sufrir las consecuencias y ser disciplinados.

Por otro lado, si como hemos dicho antes, la lógica del capital es coactiva y condiciona otros ámbitos e incluso el dominio del yo, ¿cómo es posible encontrar a veces que hay sujetos que no siempre persiguen esa utilidad, cuya reflexividad y estrategias como sujetos no siempre están orientadas a una ventaja de la posición individual, sino a otras consideraciones?

Para resolver lo anterior, podemos decir que hay diferentes modos de reflexividad (Archer, 2007; Scambler, 2013). Una reflexividad más adaptativa: los actores son reflexivos mientras evalúan diferentes opciones en relación a cómo maximizar su posición de ventaja en aquella esfera en donde se juegan lo principal de su existencia social (por ejemplo, en el ámbito profesional, pues este determina la posición social en esta sociedad mediada por el trabajo). Bajo esta modalidad de reflexividad, los sujetos serían reflexivos en ciertas dimensiones (cómo mejorar su posición) pero no cuestionarían, las más de las veces, otros parámetros determinados (por qué mejorar la propia posición, por qué hacen lo que hacen, si tiene sentido lo que exige una meta, qué impacto tendría en otros, etc.). Están orientados, en rigor, al logro profesional y económico, a la mejor realización de sus tareas y a las ventajas que de ello se deriva en la sociedad. Son máquinas de cálculo orientadas a preservarse al menos o medrar socialmente (Archer, 2007).

A veces, esta reflexividad meramente adaptativa se debe a que:

-Todo no es susceptible de entrar en la reflexividad del actor (no tenemos los conceptos para cuestionar algo a nivel profundo), por lo que operamos a un nivel meramente adaptativo.

-Otras veces, aun entrando tales aspectos y cuestionamientos en la reflexividad del actor (como cuando rechazan algo o piensan sobre lo injusto de algo), no puede ser modificado o los actores no saben la manera, por lo que mantienen, pese a todo, una reflexividad adaptativa. Además, de la reflexividad de ciertos actores determinados y de la toma de conciencia de los aspectos negativos o cuestionables de una realidad no se sigue que ciertos mecanismos abstractos y coercitivos inherentes a la sociedad capitalista, por ejemplo, queden en suspensión inmediatamente. Se entiende que se necesitan acciones más organizadas o concertadas socialmente para provocar cambios en un orden dado.

-Hay actores que pueden llegar a reflexionar sobre ciertos problemas pero no les interesa ningún cambio (por encontrarse cómodos en cierta posición dominante).

La inmensa mayoría de los sujetos que entrevisté, como se verá, se movían dentro de esta reflexividad adaptativa. En verdad, necesitamos ser reflexivos adaptativos en la medida en que hemos de elaborar estrategias para sobrevivir o, si tenemos ciertos capitales (social, económico, cultural), para maximizar lo que derivamos de ellos en una sociedad conformada por el capital (económico) precisamente.

No obstante, también veremos si podemos encontrar “momentos de metareflexividad” en las entrevistas, aun incluso en actores más o menos bien ajustados al campo en que se encuadraban, o dominantes. El metareflexivo es el que ejerce frecuentemente o en algún momento un modo de reflexividad por la cual cuestiona sus propias estrategias adaptativas, así como se distancia y denuncia las presiones de un ámbito. No quiere solo ser una máquina que busca adaptarse y medrar socialmente (Archer, 2007). Es decir, se cuestionan a un nivel más profundo su situación (ironizan sobre la misma o sobre la de otros): en su reflexionar, problematizan y critican sus propias estrategias adaptantes y se preguntan si valen la pena, si tiene sentido lo que hacen, cuestionan la política de la empresa o de la institución en que se encuadren, son autocríticos. En un sentido weberiano podríamos decir que, frente a una *actitud racional instrumental*, sea en el campo social que sea, orientada a acumular simplemente los capitales en juego, esa metareflexividad o reflexividad crítica se replantea incluso los valores que sustentan un campo social y sus formas de acumulación. Y en ese sentido se

desacoplan en cierto modo, y hasta lo posible, de un orden dominante. Algunos pueden pasar de estas meras resistencias personales (o psicológicas) y tratar incluso de idear mecanismos de resistencia más organizados.

No se pueden desestimar estas quejas individuales o resistencias aun psicológicas (si se encuentran en las entrevistas), porque a veces pueden ser indicativas de cambios de valores en la fuerza de trabajo o de desafección en la misma. En definitiva, estos indicios de reflexividad más crítica son sintomáticos de malestares o represiones en el lugar de trabajo (pese a que a veces esos cambios en estas técnicas que prevemos paradójicamente pretendan estimular la iniciativa), y en ellos reside su interés. Como apuntaba Scambler (2013) el reflexivo más crítico contribuye a erosionar un orden existente y, a la larga, a ofrecer argumentos contrarios, y a partir de ahí, estructuras alternativas.

Antes de nada decir que estas modalidades o “tipos de reflexividad” de lo que hemos hablado, empleando los conceptos de Archer (2007), no son tipos de personalidad inamovibles según la autora, son más bien formas de ejercer la capacidad que tenemos los humanos de deliberar con nosotros mismos, de mantener conversaciones internas y de tomar decisiones sobre la propia vida: algunas veces esas deliberaciones siguen una lógica más adaptativa (como hemos dicho), y otras veces más rupturista. Todos empleamos o ejercemos estos tipos reflexividad pero en algunos sujetos un tipo de reflexividad es más dominante que otra⁴⁶.

No obstante, estos “momentos de metareflexividad” o de distanciamiento crítico con un ámbito y de tentativa de ruptura son al mismo tiempo precarios, porque ya hemos dicho que a veces tomar conciencia de ciertos problemas, o de cierto vacío no puede trasladarse en la adopción de ciertas soluciones de modo inmediato (no se puede dejar el trabajo porque se necesita el salario, por ejemplo;

⁴⁶ Por eso la autora habla bien de *metarreflexivos*, o bien de *reflexivos autónomos* (que serían aquellos que siguen esa reflexividad adaptativa orientada a la extraer continuamente oportunidades). También habla de los reflexivos comunicativos que serían aquellos sujetos que tienden a deliberar sobre su vida junto con otros, que no terminan por sí mismos sus conversaciones o deliberaciones internas. Este tipo de sujetos son aquellos más encuadrados en comunidades tradicionales y muy fuertes, por lo que al final su modo de reflexividad refuerza el control sobre ellos de la comunidad (de los que hemos hablado también). Los sujetos metareflexivos y reflexivos autónomos tienen un modo de reflexividad más independiente: escuchan a otros pero al final deliberan por sí mismos. La autora dice que estos tipos de reflexividad más independiente se da en sujetos que desde temprana edad, por experiencias en su vida o rechazos hacia su contexto de partida, se han visto forzados a bregar con el mundo utilizando sus propios medios y decisiones (Archer, 2007).

o, a pesar de los problemas en el trabajo que estos expertos puede que encuentren, al menos se tiene un empleo, por lo que intuimos que tendrán algo de presión para resignarse). Es decir, la coacción de trasfondo del capitalismo prevemos que obliga a aquellos sujetos que incluso trascienden una mera reflexividad adaptativa a retomar, finalmente, estrategias y opciones prácticas y “realistas” (reflexividad adaptativa), aunque los malestares no dejen de inspirar algunas prácticas y actitudes de resistencia.

Con ello, esperamos haber brindado una argumentación y conceptos que nos permiten compatibilizar esa idea que hemos mantenido de la lógica del capital como una tecnología especial que tiene el poder de determinar otras esferas y sus técnicas, pero entendiendo que los actores son reflexivos: habiendo estrategias más adaptativas o menos a esas coacciones de trasfondo. Estas perspectivas y conceptos nos orientarán en el análisis.

En relación a lo anterior, nuestra principal contribución será ver, además, aparte de esas estrategias y técnicas para cuadrar dentro de un orden (y que lo refuerzan dentro de unas constelaciones de técnicas que antes hemos abordado), también los factores y condiciones que inducen esos diferentes modos de reflexividad: es decir, las situaciones y factores que inducen bien unas estrategias adaptativas o bien que generan conflictos y distancias. Pues entendemos que aunque los sujetos se adhieran a diferentes modos de encarar y reflexionar sobre los problemas que surgen, estas formas de reflexividad (más distanciadas o no) también son activadas en relación a cambios en el lugar de trabajo, en la posición personal y según como los sujetos lo interpretan y vivan.

2.7. RECURSOS ESTRATÉGICOS, PERFILES Y POLOS

Hasta ahora hemos hablado de la importancia creciente de los expertos y de que quizás pudieran surgir técnicas productivas y de control novedosas o complementarias en estos espacios que explotan en mayor medida conocimiento de la fuerza de trabajo, pero no hemos tratado los cambios en las formas de estratificación que pudieran surgir dentro de las empresas debido a esa mayor importancia estratégica del conocimiento en la actividad de las mismas. Los nuevos mecanismos productivos que podrían orientarse a dinamizar la producción podrían, a su vez, corresponderse con nuevas formas de reconocimiento en favor de aquellos perfiles que acumulan un mayor saber, sensible para la organización a la hora de competir (por ejemplo, podría ser el caso de un experto en

determinadas tecnologías con elevado capital académico, o por ejemplo un experto en diseño que emplea nuevos instrumentos de creación, que interesan a las empresas del mundo de la animación, y que deja relegados a otros perfiles).

E. O Wright (1994) o Sørensen (2005) indicaban que la posesión de conocimiento supone un vector de diferenciación entre los asalariados, por el cual estos pueden elevar sus rentas, especialmente cuando ese conocimiento controlado es escaso, o hay grandes barreras para que otros lo obtengan (por ejemplo, relacionadas con la dificultad en términos cognitivos o lo costoso en términos económicos de hacerse con un título, o bien debido a las estrategias de cierre de las instituciones que lo ofrecen⁴⁷, etc.). El capital también es un bien escaso (el más escaso de los factores de producción por la desigualdad con que está repartido desde el inicio). Gracias a ello, y en virtud del control sobre el proceso productivo que confiere (y al poder comprar fuerza de trabajo), el capitalista acapara el producto (y los ingresos que tras su venta obtiene, con lo que esa escasez produce todavía más a su favor).

Todo ámbito social puede ser estudiado como un conjunto de actores con acceso a recursos desiguales (los que sean relevantes en un campo dado, sea el económico, el cultural, etc.). En función del control de esos recursos los actores están dotados de mayor o menor capacidad de acción (pues los recursos permiten o hacen más fluida la acción en favor de los proyectos que uno tenga, o aseguran un poder de disposición sobre otros, por ejemplo bien mediante el soborno o la amenaza, blandiendo precisamente esos recursos superiores que se controlan; o bien por medio de la legitimidad y creencia en la utilidad de un tipo de saber que inviste de un poder especial a quien lo tiene). Los recursos que se controlan determinan el nivel de reconocimiento de los actores (quien más acumula respecto de un bien estratégico y reconocido en un ámbito goza de mayor prestigio) y generan cierta reproducción de la posición (quien más recursos estratégicos tiene puede reinvertirlos o hacerlos valer para acumular más u obtener otros recursos que le interesan y que consolidan su posición).

Pero, también, otros autores nos recuerdan que la eficacia de unos recursos estratégicos en un campo dado (o capitales como diría Bourdieu), para producir unos efectos y beneficios, depende del estado del campo social en el que

⁴⁷ Entendiendo por tales estrategias de cierre, por ejemplo, la imposición de un *numerus clausus* o el estiramiento de los pasos para conseguir un título, lo cual no todos los candidatos pueden asumir por coste económico u otras razones. Factores como estos producen escasez en el número de títulos y, por ende, prestigio, rentas, u otros beneficios. Estas estrategias de alargamiento y creación de escasez de títulos son analizadas también por Goffman (2009: 61).

precisamente se cultivan y son reconocidos (Bourdieu, 1988; 1998). Aquellos capitales que, otrora, eran relevantes, pueden quedar relegados o debilitados en su eficacia por cambiar el campo social (y las condiciones del mismo) en que eran eficaces y relevantes. Estas mutaciones en el campo social pueden deberse a acontecimientos externos e imprevisibles que desorganizan dicho campo (y que afectan a la jerarquía de recursos válidos y eficaces que rige). También un campo social puede quedar trastornado debido al ataque de otros campos sociales que buscan reorganizar el campo social que atacan según su lógica (por ejemplo, los ataques del campo económico y burocrático sobre el campo académico). Asimismo, un campo puede mutar por conflictos entre los agentes que se mueven en él por definirlo según sus intereses o por apropiarse de ciertos recursos y posiciones (cuestionando y actuando sobre las condiciones que regulan el acceso a posiciones, sobre lo legítimo o no de ciertas formas de acceso, etc.), o puede transformarse por consecuencias no intencionadas internas al mismo. Todo ello nuevamente afecta a los recursos que pueden utilizarse, pues, por ejemplo, a un campo que es absorbido o más regulado por otro se le imponen sus criterios, y por tanto, los recursos que se juzgan como válidos a utilizar en el tráfico social, mientras que otros dejan de ser aceptables.

El mundo económico puede ser estudiado como un campo o un espacio social de luchas. En este un conjunto de actores (empresas como profesionales en cada empresa) compiten por la obtención de un conjunto de tipos de capital relevantes, que, no obstante, pueden transformarse en su importancia, en su relación de intercambio o conversión mutua. Pueden variar también las estrategias para obtenerlos, las instituciones encargadas de su gestión, etc. Normalmente a pesar de que en todo campo se manejan una serie de capitales, suele haber un tipo de capital especialmente relevante. Los sectores económicos pueden ser entendidos, por su parte, como subcampos o regiones del campo económico.

Las empresas, como decíamos, pueden entenderse como agentes dentro del campo económico que elaboran estrategias (por medio de los profesionales que las constituyen) para acumular sobre todo capital económico y despojárselo a otros (Bourdieu, 2003). En este campo (el campo económico), el capital fundamental es el económico (riqueza abstracta) o al que en último término se tiende (aunque se utilicen también medios como la imagen de una empresa, el prestigio, los contactos de sus direcciones con la élite política, las relaciones con agentes de innovación, etc., en último término se tiende a la acumulación de capital económico). Así, bien como empresario, bien como directivo que gestiona una organización, acumular capital, o hacer que la empresa (o un departamento)

generen mejores márgenes es el elemento que permite mantenerse o imponerse sobre los demás en el campo (por ejemplo, absorbiendo a otras empresas, reinvertiendo esos diferenciales de beneficios y por tanto “recreando” el campo económico, etc.). Pero además, el capital económico generado y acumulado (en forma de rentabilidad de un proyecto) por el empresario o el directivo de turno es normalmente la prueba del éxito ante otros. Y es la prueba de que uno domina las tendencias del campo, que implementa estrategias adecuadas, y, por tanto, sabe y puede obtener ventajas. En virtud de ello, logra confianza y notoriedad para ser llamado a ocupar otras posiciones (consejos de empresa, alta dirección, asesoría a externos, cargos en las Administraciones, etc.) o para obtener crédito o más monto presupuestario. Por estos medios consigue, aún más, acumular dinero, conocimiento e influencias para seguir haciendo negocios, cosechando otros éxitos, generando capital económico y así favoreciendo también su prestigio como gestor.

Otros capitales como el académico o el cultural no son el fin hacia el que se mueve el campo económico o su lógica de acumulación⁴⁸. Tales capitales solo interesan a dicho campo si sirven como medios para favorecer la acumulación de capital económico (por ejemplo, aplicar un saber a un proceso productivo para mejorar el nivel producido; o crear una nueva fórmula jurídica, esto es, un tipo de contrato que reporte ventajas al empresario o le permita acceder a las innovaciones de terceros); y son irrelevantes en caso contrario, y sin utilidad práctica. Por ejemplo, buena parte de la Sociología es irrelevante para el mundo empresarial porque no aporta nada en términos de acumulación de valor (al menos de modo directo).

Las formas organizativas empresariales son un factor importante en la conformación del campo económico y de sus condiciones (o de una parte del mismo si solo se aplican a determinados sectores). Dichas formas organizativas, al transformar el campo económico, modifican la distribución de recursos y capitales. Así, a medida que fue aumentando la subsunción total del capital sobre la fuerza de trabajo (mayor dotación de capital fijo y creación de un sistema de máquinas) en detrimento del artesano, al menos en algunos países occidentales, la estructura

⁴⁸ Se habrá observado que hablamos de “capital”, por un lado, como el fundamento del modo de producción capitalista (riqueza abstracta que se autovalora). Pero otras veces hablamos de “capitales” (usando la terminología bourdiana) para designar los recursos o bienes clave en un ámbito social dado. De este modo, hablamos a veces de *capital económico* (juntando ambos sentidos) para designar esa riqueza abstracta expresada en dinero, acumulada y estratégica en el campo económico y productivo actual.

de posiciones en la producción cambió radicalmente frente a la vigente antes. Por un lado, las inversiones tan elevadas requeridas hicieron que los propietarios del capital se diluyeran en un conjunto de accionistas. Por otro lado, se afirmaron en mayor medida aquellos que dominaban el “saber experto”, los cuales diseñaban los procedimientos productivos y los implementaban. Unido al aumento del tamaño de las empresas por las inversiones de capital y el empleo de masas de obreros, la jerarquía se dilata. Aparecen los gestores del capital de los propietarios: los directivos (que desarrollaban un saber sobre la gestión y organización). A estos hay que sumar los encargados de tareas de control, máxime cuando el trabajo directo se hace algo trivializado e insoportable. Y finalmente, encontramos a aquellos que tienen sólo su trabajo, despojados de su saber previo (artesanal), que fue absorbido y recodificado de una forma extraña para ellos por estas nuevas tecnologías de poder y producción (la cadena). Los operarios son aquellos que, debido a la mutación del campo, por mor de cambios organizativos y tecnológicos, han perdido parte de sus capitales previos. Así, los cambios organizativos (de técnicas productivas y de control promovidas por la iniciativa capitalista) generan mutaciones en el campo (desarrollo del sistema de máquinas, empresas de grandes dimensiones, proletariado descualificado) y una redistribución de recursos (conocimiento, cargos en la organización, etc.). Y con ello se transforman históricamente la forma, aspecto, relaciones y medios de presión de las clases en el capitalismo (las fracciones de la fuerza de trabajo, de los capitalistas, etc.).

En la línea de lo afirmado antes, nos preguntamos cómo los nuevos mecanismos organizativos, en algunos sectores, orientados más favorecer la extracción de conocimiento de la fuerza de trabajo experta pudieran estar reconfigurando el esquema de posiciones, al igual que ocurrió en otros ciclos disciplinarios.

Dentro del campo económico, como hemos dicho, si bien el capital económico es el dominante, también hay otros relevantes: por ejemplo, el conocimiento profesional (de los procesos y servicios necesarios en una actividad), el capital social de los capitalistas, los vínculos con el poder político, la imagen de marca, etc. Aunque un campo tiene normalmente un capital dominante, ningún capital se basta a sí mismo, ni funciona solo, por lo que los agentes necesitan del apoyo subsidiario de otros para conseguir sus objetivos y acumular el capital preferente. Por lo mismo, ningún campo social se basta a sí mismo: por ejemplo el campo económico necesita de los títulos que el campo académico otorga y el estado sanciona. Sería muy complicado el funcionamiento del mundo de la producción sin títulos estandarizados (y validados por una autoridad) que

permiten una clasificación al menos tentativa e inmediata de la fuerza de trabajo (aunque luego se vaya reclasificando a los empleados, más allá de sus títulos académicos, en función de las capacidades y aptitudes que van exhibiendo, de las categorías de la empresa y de las tareas a las que se les puede derivar). También es cierto que el campo económico no solo depende de otros campos, sino que tiende a presionarlos también, como el educativo o la administración (mediante la acción política e ideológica, mediante la financiación, o mediante la creación de nuevas regiones e instituciones más dóciles al mismo), con objeto de reorganizarlos según sus necesidades (Bourdieu, 1998).

Así, en un campo (como el económico) coexisten diferentes capitales aun siendo uno el dominante, pues ningún campo, ni ningún capital son autosuficientes. El campo económico necesita saber especializado (de la fuerza de trabajo, desde los operarios hasta los profesionales altamente cualificados y los directivos) como medio para desarrollar la producción capitalista y para mejorar su posición competitiva. Esta coexistencia de diferentes capitales relevantes (aunque todo coadyuve al final en acumular uno concreto y primordial) constituye diferentes *polos en el campo empresarial*. Por un lado, tenemos al **polo dominante**, es decir, aquellos grupos que acumulan el recurso dominante, el que centra el “juego” del campo y se considera legítimo para pasar los filtros hacia ciertas posiciones de poder en el campo. En el caso del campo económico este polo dominante viene representado por el empresariado (obviamente, en la actualidad, los grandes empresarios tanto del ámbito financiero como del industrial), como también los directivos y gerentes (que, si bien también se distinguen por sus credenciales, su saber especializado está orientado precisamente a la gestión del capital y a la dirección de las organizaciones, estando especialmente incentivados, ya que de lo acertado de sus decisiones dependen, en cierta medida, las ganancias del capital). El **polo dominado** (pero dominante si lo confrontamos con otras fracciones poco cualificadas) son esos asalariados expertos⁴⁹, que tienen un elevado capital académico o cultural, así como han aprendido o desarrollado conocimiento específico de un sector o actividades mediante su práctica profesional, aunque no esté siempre soportado por un título académico. Su saber y sus funciones no está tanto orientado a la gestión, a las grandes estrategias corporativas o a la organización de la actividad como a los

⁴⁹ También ese polo dominado puede ser dominante si lo comparamos con pequeños empresarios. En efecto, las clases profesionales de las grandes empresas o de las grandes organizaciones públicas tienen más prestigio que el empresario independiente o el pequeño empleador (de pocos empleados) en negocios tradicionales, pues pueden llegar a tener más capital económico que él y además disponen de capital académico y cultural.

contenidos de la misma (expertos en cuestiones jurídicas, o con formación en investigación, o en un área determinada como portales web, publicidad u otros saberes técnicos). Este saber superior les da acceso, normalmente, aunque depende de las coyunturas y del mercado de títulos, a altos salarios e incluso a la participación en beneficios. De su “profesionalidad” dependen los capitalistas y cúpulas de la organización, pero los recursos y saberes que estos llevan a la producción, aun siendo muy relevantes, son desde el punto de vista del capital, simples medios. En cambio, el capital académico de estos profesionales puede ser dominante en el campo académico o científico, donde en cambio el capital económico es secundario (o un medio).

Por ello, en los diferentes campos hay agentes que tienen un capital, que si bien puede asegurarles cierta posición y puede ser necesario, no es el dominante ni el que centra el juego y los intereses fundamentales del campo. Estos son individuos con disposiciones mixtas (esos polos dominados o híbridos en un campo). Por lo mismo, también hay instituciones “fronterizas” (por ejemplo, instituciones muy pegadas a la lógica empresarial en el campo académico, o viceversa). Estos agentes con disposiciones o características mixtas tienden a ocupar posiciones menores, subordinadas, pues son demasiado “algo”, o demasiado “poco” para los criterios dominantes de cada ámbito o campo. Así por ejemplo, el investigador que se mueve en el sector privado es un sujeto híbrido que, si bien tiene cierto reconocimiento, no será pleno en el campo económico, porque sus jerarquías están preparadas para reconocer otros capitales y logros, y otros signos relevantes. Lo mismo le sucederá si trata de realizar incursiones en el campo académico: como consecuencia de moverse en un terreno más aplicado, sus disposiciones (lo que le interesa, lo que sabe hacer, etc.) estarán algo deformadas para el tipo de preocupaciones prioritarias y objetivos que la investigación “pura” pide, aunque pueda llegar en algún momento a desarrollar colaboraciones puntuales.

Ahora es necesario unir la distinción anterior entre polos con la hipótesis de que el desarrollo de nuevas técnicas podría provocar nuevas jerarquías y estratificaciones en los espacios que estudiaremos. De este modo, en un contexto de mayor apertura de los mercados a nivel mundial, de aumento de la competencia y necesidad de diferenciación por la innovación, entre otros factores, y con el desarrollo de sectores que producen bienes y servicios con elevado contenido de conocimiento aplicado (como explicamos al principio), podría suceder que, precisamente, esos “polos dominados” en el campo económico comenzasen a estar más valorados e incentivados (ese incentivo es, por lo demás

necesario para movilizarlos y motivarlos en mayor medida). Nos referimos a empleados como especialistas en ciertas tecnologías, responsables al frente de departamentos muy técnicos, etc. O por ejemplo expertos no tanto en tecnología como en otras cuestiones no tecnológicas pero cuyo saber también la empresa necesita: conocimiento jurídico, etc.

Asimismo, entre los propios especialistas del polo dominado podrían surgir distinciones pues no todos los conocimientos que estos tienen serían igual de útiles en los procesos de la empresa. Un estudio ya detectaba, para el mundo de la consultoría informática, una diferencia entre las condiciones e incentivos de aquellos en la parte más de consultoría y diseño de soluciones, frente a los que implementan y desarrollan las partes, encuadrados en factorías de programas informáticos (Ibáñez Rojo y López Calle, 2012). Nosotros ahondaremos en tales diferencias entre esos diferentes tipos de profesionales dentro incluso de cada polo. Pero además combinaremos estas diferencias entre expertos sin perder de vista la oposición entre esos polos (aquellos más orientados a la gestión y otros al conocimiento más especializado). Veremos si esto es foco de conflicto y si se solapan o se añaden a los problemas que pueda haber entre la empresa (el capital) y los empleados, en general, como es tradicional.

En definitiva, comprobando si se producen esos cambios en el mundo empresarial que mostrarían esa mayor necesidad de incentivar al polo hasta ahora dominado en el campo económico, también veremos nuevas formas de estratificación entre los expertos en general. Este grupo social “expertos”, del que hemos hablado al principio como estrato dominante en el capitalismo cognitivo, queda, con tal expresión genérica, muy indiferenciado. Incluso entre personas con credenciales universitarias y con elevado capital académico, podrían surgir formas de estratificación internas según funciones que desarrollan en el proceso de producción, que se pueden detectar peor cuando hacemos un estudio estadístico de la estructura social (como por ejemplo en los datos que mostramos al inicio de este trabajo). Esas formas de estratificación sutiles se detectan mejor en estudios cualitativos que permiten reparar en los discursos que revelan esos criterios de estratificación más complejos en un campo.

2.8. REVISIÓN DE OTROS ESTUDIOS SOBRE LOS SECTORES Y PROFESIONALES QUE ABORDAREMOS

En definitiva, hemos anticipado una renovación de técnicas por los diferentes motivos aducidos. En función de esto, ¿podemos hacer tentativas (a modo de hipótesis) sobre la forma y aspecto que adoptarán, relacionándolo con el cambio antes abordado de las relaciones entre polos y con la idiosincrasia del polo más especialista (más apegado al conocimiento sobre determinadas actividades y áreas de especialización)? ¿Existen otros estudios o autores que nos dan la razón en esto o que señalaban esta posibilidad en ese sentido en sus investigaciones?

Por conjeturar ese aspecto novedoso que adquirirán estas técnicas, podemos decir que en la medida en que la empresa necesita más de este *polo dominado* (especialista o científico-técnico), quizás se asumirían formas organizativas que resonasen con el campo en el que dicho *polo dominado* sería dominante (el campo académico e investigador). Esto sería un medio para incentivar su autonomía (que, por otro lado, les permite rendir mejor su potencial) y de favorecer la acumulación de saber en la organización (aun no como fin en sí mismo sino como medio para la revalorización). De este modo, las empresas incorporarían elementos, aun moderadamente, de otras organizaciones (como los institutos de investigación), o nativas de otros campos (del académico e investigador). De este modo encontramos nuevas figuras organizativas como la empresa-campus, como se ha dicho de Google (aun con todo lo extremo y propagandístico del caso), que ha introducido prácticas de organización, de gestión del trabajo, de comunicación, de reclutamiento, de promoción de ideas del empleado, de planificación de la jornada laboral más propias de un campus estadounidense o de un instituto de investigación si se comparan con las formas más clásicas y burocráticas de la gran corporación privada (Vise y Malseed, 2006; Girard, 2009; Ippolita, 2010). Se comentarán algunas medidas características de la referida firma californiana cuando tratemos el tema de la selección de empresas a las que nos dirigimos. En cualquier caso, también es cierto que puede que haya muchas cosas que no cambien en tal sentido, porque estos sectores, aunque exploten mayor creatividad y conocimiento experto, y tengan más dependencia hacia los mismos, son empresas capitalistas al fin y al cabo.

¿Y con respecto a esto o con respecto a la tesis fundamental en torno a la renovación de las técnicas existen otros autores que comparten nuestras intuiciones o que lo señalaban de algún modo en sus investigaciones? ¿O quizás las

contravienen llamando a la prudencia sobre la supuesta novedad de las técnicas extractivas del esfuerzo en estos espacios?

En esta línea de la reproducción de formas organizativas previas e industriales sobre el trabajo intelectual se pronuncia Castillo (2007): en un libro sobre los trabajadores del sector TIC busca comprobar en qué medida la tesis de las empresas cabeza y mano tiene validez para estos sectores novedosos⁵⁰. Pues estos se han visto igualmente afectados por procesos de externalización o de troceamiento del trabajo cognitivo en partes (taylorización), donde las partes menos cualificadas son derivadas a unidades periféricas dentro de la misma empresa o bien a empresas subcontractadas, a menudo, fuera de los grandes centros económicos internacionales o nacionales. Esta tesis de la taylorización del trabajo cognitivo es interesante porque contrasta con lo que antes suponíamos sobre formas de trabajo y control más basadas en la autonomía. No obstante, lo tendremos en cuenta en nuestro estudio. Podría ser que la taylorización se combinara con formas más basadas en la autonomía. Que ambos modelos coexistieran y fuera cuestión de “momentos” en el ciclo productivo (momentos más de colaboración flexible o de prácticas novedosas, y momentos más de división del trabajo). También estas diferentes formas de trabajo y de controlar (por codificación o incentivando la autonomía) podrían ser cuestión de perfiles aparte de los referidos momentos del proceso de producción.

De hecho, el contraste entre las formas de trabajo y condiciones laborales de las tareas más de diseño y consultoría y las de implementación en fábricas del software aparece en otro estudio (Ibáñez Rojo y López Calle, 2012). No obstante, este no aborda tanto lo primero sino que se centra en esas condiciones y situaciones de las personas ubicadas en la parte de implementación y en los servicios informáticos. Esto corroboraría esa diferencia de modos de control según perfiles, e indirectamente (lo cual hemos de aportar nosotros como contribución de este trabajo) que también las partes más creativas del proceso y sus perfiles laborales, e incluso los que toman decisiones (gestores y directores), también están sometidos a formas específicas de control. No obstante, lo interesante del citado estudio es que no se decanta, incluso para los trabajadores de las fábricas

⁵⁰ La *empresa cabeza* es la que contrata con el cliente el servicio, lo planifica, diseña y organiza, pero para derivarlo (de acuerdo a criterios de máxima rentabilidad económica y reducción de costes) a una vasta red de empresas subsidiarias (o *empresas mano*, en el sentido de que son las que finalmente desarrollan el trabajo final y se encargan de tareas fragmentadas y parciales, que luego se integrarán, sin un acceso o control del conjunto). Los conceptos nacieron y se fueron ya aplicando a otros sectores más tradicionales distintos del TIC (Castillo y López Calle, 2003).

de software, por un puro modelo taylorista. Habla de que en tales actividades es fundamental el disponer flexiblemente de la fuerza de trabajo para que asuma los encargos y tareas cuando y como se requieran con objeto de eliminar costes gracias a esa flexibilidad de colocación en equipos internos o incluso externos (y subcontratados). También esa flexibilidad se plasmaría en distribuir la jornada o extenderla según se necesite. Con ello se señalan prácticas laborales distintivas que implican formas específicas de generar la plusvalía en estos colectivos. Igualmente, aunque no se formula en estos términos, en tales afirmaciones se lee la posibilidad y necesidad de otros modelos (por ejemplo, ingredientes más toyotistas, frente a una pura reedición de la taylorización⁵¹). En el citado estudio indirectamente se apunta a la idea aquí defendida de que existirían formas de trabajo y técnicas de control específicas para tipos de trabajadores que aplican más conocimiento aunque este se haya simplificado, como ellos defienden. Esto lo comprobaremos.

No obstante, aunque algunas de las intuiciones de los anteriores trabajos son compartidas y de hecho las desarrollaremos y matizaremos, los estudios anteriores, sobre todo, tienen por objeto ahondar en las condiciones de empleados encuadrados en esas tareas más técnicas, de mantenimiento de sistemas y equipos, o de desarrollo e implementación en factorías de programas. También tratan profusamente la cuestión de la subcontratación endémica en estos sectores como instrumento fundamental de racionalización extrema de costes y generación de beneficios (e igualmente enfocada para los perfiles profesionales que tratan). En nuestro caso, hemos recogido más las formas de producir en departamentos destacados como innovadores o en unidades que hacen consultoría y diseñan soluciones, dentro de la empresa “central” o cabeza, no tanto en las partes periféricas de la misma o en las subcontratadas. Pues queríamos conocer formas de producir y de controlar también a la fuerza de trabajo cuando se trata de extraer de ella conocimiento innovador. También hemos tocado algunos problemas de los directivos y gerentes así como conflictos entre diferentes perfiles que ellos no han tratado tanto. Por otro lado, los citados estudios ahondan mucho en la cuestión de las condiciones laborales (salariales, pero sobre todo relacionadas con el desarrollo sindical y las dificultades del mismo). Nosotros, en cambio, hemos reparado más en el tema del control en estas

⁵¹ Entendemos por taylorizar trocear las tareas como antes se ha apuntado y además simplificarlas pareciéndose más a aplicar instrucciones para acometerlas como decíamos antes (aplicar conocimiento “ λ ”). Algunas características de estos modelos y su aplicación a las formas de trabajo que veremos se explicarán con más profundidad cuando hayamos entrado ya en los estudios de caso.

empresas, es decir, mecanismos con los que se presiona a los otros a producir (que a veces revisten formas peculiares) o mecanismos de control que se proyectan incluso sobre los que tienen que controlar a otros. Igualmente hemos reparado más en cómo las personas se adaptan a contextos hostiles y competitivos, así como las formas de subjetividad que de ello se derivan. También hemos abordado, en conexión con la subjetividad, el tipo de esfuerzo peculiar que las tareas de estas clases profesionales requieren (esfuerzos cognitivos, de revisión o capacidades de comunicación e interpretación, etc.), y qué vínculo tiene ello con las técnicas adoptadas (pues estas tratarían de extraer esos esfuerzos o explotar esas capacidades para la mejora del producto).

Hemos de añadir que los autores anteriores confrontan mucho la situación de los técnicos de menor cualificación o en tareas de mayor rutina con las de los consultores que diseñan soluciones o hacen consultoría de negocio. Es verdad que se perciben diferentes condiciones laborales entre ambos colectivos. No obstante, constataremos que técnicas o formas de subjetividad novedosas se filtran, de igual modo, entre esos técnicos que se encuadran en tareas más subordinadas.

Otro texto clarividente que confirma aún más las ideas del marco teórico aquí establecido es el de Hutchinson (2008). Este precisamente ataca el intento en las corporaciones de utilizar los medios digitales de un modo inadecuado precisamente para taylorizar aún más el trabajo de modo que el potencial de eficacia de los medios digitales y de innovación se anularía. Esta eficacia parece residir en formas de interacción y generación de conocimiento más flexibles que permitirían tales medios en comparación con el espíritu de codificación con que se usan. Precisamente el autor parece sugerir que las empresas en este capitalismo contemporáneo aún se encuentran en transición y experimentando con los modelos organizativos de trabajo adecuados para aplicar a los trabajadores cognitivos. La productividad y eficiencia en el caso de estos trabajadores cognitivos se incrementaría de quitarse las empresas la carcasa obsoleta de planteamientos (sobre todo tayloristas) que sofocan más que permiten realizar mejor las potencialidades de estos empleados.

El anterior texto es fundamental. Aunque tiene un tono de crítica respecto a las prácticas de las organizaciones, al menos señala (y constata pese a las limitaciones) esa necesidad de experimentación y de definir nuevas técnicas de producción y estímulo sobre el trabajo más intelectual, como hemos venido razonando y defendiendo. En el texto late un tanto la idea de que, aunque este cambio de modelos sería incluso en interés del capital, indirectamente puede

hacer que los trabajadores tengan contenidos laborales más interesantes y que, mediante el aprovechamiento de ese potencial, eso también beneficie a la sociedad. Nosotros adoptaremos una visión más crítica porque, por mucho que a veces las tareas o las formas de trabajo puedan ser más estimulantes o se deriven beneficios de ciertas prácticas, lo que se pretende con esas técnicas novedosas es aumentar el rendimiento con fines capitalistas. Además recogeremos aspectos indeseables de esas nuevas formas de trabajo en las que el autor, con su optimismo, no repara. En cualquier caso el citado autor corrobora totalmente nuestras visiones, pero son sobre todo intuiciones que no desarrolla, y no comprueba realmente si se están gestando cambios en los nuevos espacios. Es nuestra oportunidad hacerlo en esta investigación.

Otro autor que corrobora el marco teórico aquí planteado es Domínguez (2008a), quien se distancia de las tesis de que o bien se está produciendo el fin del trabajo (capitalista) con el mayor peso de la ciencia y de la técnica, o bien que para el capital solo hay un modelo determinado y único de constituir el trabajo (siendo taylorismo su máxima expresión). De hecho en el capitalismo actual estaríamos viendo nuevas formas de relación entre el capital y el trabajo, como entre los propios asalariados.

“La sociabilidad, que aparecería aquí como el patrimonio exclusivo y arma fundamental de la organización política frente a la asocialidad (mercantilización, individuación, deshumanización) que caracterizan al capital, no es un monopolio de la clase obrera: el capital, la relación capital-trabajo, también crea sociabilidad” (Domínguez, 2008a: 23).

Es decir, el capital no es un mero disolvente de formas sociales sino que las crea activamente según sus intereses históricos, ni tampoco solo tendría un modo único de organizar los procesos y la mano de obra. Remueve sociabilidades previas para consolidar otras. Es decir, trasladando los anterior a los espacios y empleados que vamos a estudiar, podría ser que precisamente el capital estimulara la sociabilidad de estos trabajadores o lo exigiera indirectamente y lo recompensara: que los empleados cuiden sus relaciones, que entren no siempre en rutinas que los aíslan sino que creen valor en entornos que estimulan la interacción del trabajo vivo con la información y con otros sujetos (para coordinarse, para elaborar nueva información, etc.).

Otro autor que también se decanta porque el capitalismo actualmente estaría tratando de encontrar nuevos modelos, incluyendo claramente las tareas y trabajadores intelectuales es Durand (2011). Este autor afirma, como algunos

otros ya citados, que cantar la muerte del taylorismo es exagerado. A colación de esto afirma:

“Considerada como división sistemática del trabajo (*se refiere al taylorismo*) entre diseñadores del propio trabajo y ejecutantes, es la vía más eficaz de organización del trabajo, y sobre todo de su control en un sistema social donde trabajo y capital mantienen intereses contradictorios” (Durand, 2011: 221).

No obstante, tampoco considera que el taylorismo se mantenga calcado en todos sus puntos en los nuevos sectores o actividades. Durand pone como ejemplo nuevas formas de organización científica del trabajo que, aunque pudieran asemejarse a una mala planificación, son todo lo contrario. Por ejemplo, los embudos planificados que provocan adrede colas en muchos servicios de atención al público o en la tele-asistencia tratan de crear un tiempo escaso para que el empleado agilice sus cometidos. También pensemos en que la misma lógica subyace al hecho de organizar las tareas de modo que los trabajadores o grupos de empleados funcionan como pequeñas empresas con relación directa tanto con proveedores como, sobre todo, con clientes exigentes y que apremian. También el trabajar cada vez más mediante plataformas de trabajo en grupo obedece a las mismas razones, pues uno tiene a un grupo de gente frente a él, esperando a que entregue su parte. Todos estos instrumentos (que el autor llama *flujo tenso* o *taylorismo flexible*) son modos de crear tensión en la actividad en especial en los trabajadores intelectuales o bien atencionales, que si bien reproducen el espíritu de control del trabajo de las viejas escuelas introducen novedades en su formato (con lo que de nuevo el autor apunta a las tesis que nosotros hemos venido defendiendo). En nuestro caso, mostraremos otras técnicas más allá de ese flujo tenso, en especial no solo aquellas centradas en el tiempo sino también centradas en facilitar la elaboración de la información para cumplir con exigencias de calidad, como otras fuentes de coacción que este autor no contempla.

También en Durand (2011) aparece la idea de que la actividad laboral no solo es presión y sufrimiento sino que existen satisfacciones relacionadas con el significado del trabajo sobre todo en aquellos profesionales que trabajan en la apropiación significativa de la información e investidos de autonomía media o alta. En este sentido, defiende que la sociabilidad intrínseca al trabajo o los márgenes de autonomía que se conquistan (frente a las prácticas de la organización⁵², es decir, lo que llama “el juego social”) son una fuente de satisfacción y hacen más soportable el trabajo, sin perjudicar la productividad (o mejorándola). Tenderemos

⁵² A veces descubriendo modos de trabajar tramposos o ilícitos para la empresa pero más cómodos para el trabajador y que aun así sacan las tareas adelante.

en cuenta esto a la hora de detectar prácticas en estos trabajadores intelectuales y artísticos de ese tipo, y veremos en qué medida pueden beneficiar a la organización.

Pese a todo, el estudio de Durand (2011) no centra su investigación solo en colectivos de trabajo intelectual y creativo sino que mezcla y pretende en cambio identificar nuevos dispositivos de producción propios, en general, del postfordismo⁵³. Nosotros nos centraremos más en los primeros y abordaremos más que él, si cabe, aspectos relacionados con la subjetividad, el control, las biografías, etc.

Hay otros autores que ya han estudiado también colectivos altamente cualificados (en sectores punteros, como tratamos de hacer nosotros) y en especial las formas de control que pesan sobre ellos. Es el caso de Kunda (1992), quien estudia especialmente cómo las formas de interacción en una corporación de ingeniería llevan implícitas ciertas formas de control. Todo ello nuevamente confirma las intuiciones presentadas en este marco teórico. Aparentemente son ambientes más informales y abiertos a la iniciativa de los empleados (por la profusión de eventos y charlas donde contribuir) pero en el fondo las interacciones obedecen a guiones muy marcados donde se presupone que la política de la corporación es incuestionable así como el criterio de los superiores. En el fondo, las interacciones son superficiales y un medio de trasladar el control. Todo ello lleva a Kunda a cuestionar la creatividad aparente de estos ámbitos, pues a veces las formas de interacción y presupuestos ideológicos tienden a lo contrario. El autor también habla de una superación de los típicos controles burocráticos (tareas cerradas y líneas de mando claras) en estos espacios en favor de controles más basados en la multiplicidad de relaciones y la identidad subjetiva formada en la empresa. En esto Kunda coincide también con Willmott (2007), quien habla de la colonización de las emociones de los empleados (mediante la identidad corporativa) y su instrumentalización.

Nosotros, siguiendo a Kunda, analizaremos las frustraciones referidas que pueden crear ciertos ambientes y veremos qué tipo de fachada⁵⁴ han de moldear

⁵³ Entendemos *postfordismo* como una fase en el desarrollo del capitalismo en la que en algunos sectores se habrían deshecho los modelos tayloristas y fordistas previos (por la competencia de otros modelos, por nuevas condiciones políticas y económicas, etc.). En otros sectores que se han venido desarrollando más en esta etapa también esos viejos modelos habrían perdido su alcance o serían menos aplicables.

⁵⁴ Con fachada nos referimos al modo de presentación, temperamento apropiado y signos que hay que exhibir en unas interacciones, en unos roles que se cumplen y bajo unas instituciones de

los empleados en estos espacios y mercados profesionales. Por otro lado, aunque reconocemos que existen coacciones siempre implícitas, demostraremos que las interacciones en foros y diferentes espacios de las empresas no solo obedecen a cosmética, a vender una imagen de la empresa falsa con la que encandilar al empleado o simplemente a la difusión de mensajes ideológicos de cohesión. También tienen un trasfondo productivo ligado a la circulación de la información que permiten. Es cierto también que muchas veces la creatividad se frena (como dice Kunda), pero no siempre. Tampoco se ha de olvidar que la creatividad de estos espacios no es un tipo de creatividad romántica sino adaptada a criterios de venta del producto, por lo que es esperable que tal creatividad individual se canalice o hasta se frene en algunos momentos. Precisamente el modo como esto opera es lo interesante. Además, aun habiendo controles ideológicos globales puede ser que ciertos integrantes de las plantillas sean el foco preferencial de los mismos y no sean algo indiferenciado como parece deducirse de Kunda. El autor abunda demasiado en la dramaturgia social (que por otro lado también es característica de otros ámbitos como la política, los medios de comunicación, etc.) sin observar sus relaciones con la pura producción: qué se produce, cómo, o por qué cada vez importan más las interacciones (presentaciones, redes, exposiciones, colaboraciones) en estos ámbitos. En cualquier caso, tendremos en cuenta esa necesidad de controles ideológicos máxime en empleados de los que obtener un alto compromiso, pero repararemos en otros aspectos.

De alguna forma, todos estos autores citados se han centrado en aspectos concretos de modo unilateral (controles ideológicos, aspectos del proceso pero sobre todo ligado al tiempo, condiciones laborales). Nosotros queremos crear un cuadro global y poner en relación diferentes planos y dimensiones (así como destilar grandes tecnologías sociales que operan en el trasfondo). Veremos que los expertos son controlados generando su compromiso por culturas corporativas fuertes (que es necesario como apoyo para las exigencias de la producción y como defensa frente a los competidores), pero no solo eso, pues sería demasiado pobre: es necesario diseñar un nuevo entorno de mecanismos específicos con los que producir y controlar a este tipo de empleados dada su peculiaridad. No queremos simplemente reducirnos al control organizacional (en general) como aparece en algunos autores ya citados como Willmott (2007)⁵⁵, pues no hay que perder de

modo que uno pueda ser asignado una identidad social dada y atraerse unas respuestas deseadas por parte de los otros ante los que se actúa (Goffman, 2009).

⁵⁵ El referido texto y otros ligados a los *Critical Management Studies* son recopilados por C. J. Fernández Rodríguez (2007). Esta perspectiva la valoramos enormemente y hemos incorporado su influencia.

vista que, más allá de los controles ligados a las culturas de una organización o la manipulación de los deseos, una fuente de control fundamental son los mismos procesos de trabajo o la competitividad de los mercados profesionales (internos y externos a las empresas). A veces los empleados no solo aceptan alegremente las coacciones debido a un autocontrol perfectamente articulado o a sutiles manipulaciones emocionales, sino que cumplen porque no queda otra. Además no se puede focalizar el punto de vista en el control de las instituciones como pueden ser las organizaciones empresariales, desgajando esto de las coacciones del capital en general y sus modos de transformación, como se advierte a veces en la perspectiva de los *Critical Management Studies* (pese a que han ejercido influencia en este estudio).

En definitiva, lo que en estos autores se trata de forma separada o bien son anticipaciones, nosotros los pondremos en relación global y lo estudiaremos y desarrollaremos en profundidad mediante varios estudios empíricos. Trataremos tanto de prestar atención a algunos procesos de trabajo (que ejercen sus formas de coacción) como a otro tipo de coacciones (como las subjetivas o las ideológicas), armonizando así el estudio de las formas de producir y controlar, que han tendido a ir por separado en algunas perspectivas (por un lado aquellas centradas en los procesos de trabajo, frente a otras agrupadas en los estudios organizacionales).

Como se habrá visto, hemos elaborado un marco teórico basado en la idea de técnica (de control, de producción, subjetiva, etc.), y lo hemos ido armonizando, en el apartado previo, como en este que concluye, con conceptos de raíz marxiana. Por ello estamos en condiciones, tras formar un *modo de visión*, de abordar los estudios empíricos. Mediante ellos trataremos de dilucidar la nada fácil tarea de relacionar unos cambios en unas formas de producción y técnicas de control, un perfil de empleado investido de un tipo de recurso peculiar (el conocimiento) y que exigiría esa remodelación de técnicas, y finalmente unas nuevas formas de generar plusvalía. Seguimos, mediante este planteamiento, a un autor principal en nuestro marco, Gaudemar, al observar cómo la renovación de los modos de hacer producir y de organizar el trabajo puede implicar nuevas formas de competir y de valorizar los productos.

CAPÍTULO 3 |

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En estos primeros apartados hemos abordado la cuestión de cómo ciertos colectivos en la estructura profesional han aumentado, o hemos argumentado por qué el conocimiento que se explota de ellos sería importante en términos de la revalorización del capital (para lo cual hemos tratado de explicar esto desde algunos conceptos de la teoría marxiana). Finalmente, empleando conceptos inspirados en las teorías de Foucault y Gaudemar, hemos explicado cómo la extracción de un esfuerzo más intelectual y creativo de estos colectivos, como medio para la revalorización del capital, puede hacer que el capital vaya haciendo tentativas para dar con mecanismos mejor adaptados a este fin, es decir, a ese tipo de esfuerzo que busca en la fuerza de trabajo en mayor medida. Queda ahora intentar comprobar todas estas asunciones con estudios de caso. Este apartado precisamente desarrollará la metodología común para ambos estudios de caso, sin que impida esto que, al inicio de cada estudio de caso, expliquemos también algún aspecto metodológico específico de cada cual.

El estudio de caso nos permite adentrarnos en una realidad concreta, pero en la que esperamos localizar aspectos sintomáticos de una forma de extraer el esfuerzo cognitivo de una fuerza de trabajo experta o muy cualificada, lo que, a su vez, nos permitirá demostrar que la explotación de conocimiento requiere su batería de técnicas de producción y control más propias. Es decir, el estudio de caso tiene por objetivo plantear ciertas conclusiones respecto a las relaciones de fenómenos que prevé la teoría manejada.

Hemos hablado de realizar estudios de caso. Y, en efecto, se realizaron entrevistas a profesionales que trabajaban en dos sectores productivos (el sector de tecnologías de la información y la comunicación, sobre todo aquellos ligados a servicios de consultoría, y el sector de la animación), con objeto de conocer las nuevas prácticas de organización y trabajo más relevantes y novedosas, así como ver las valoraciones que pudieran hacer tales profesionales de las mismas. Por definición el estudio de caso es el análisis de una realidad concreta que se hace por el lugar que ocupa éste en el conjunto. En concreto, hemos además optado por el *estudio de caso típico*: es decir, seleccionar un entorno y a personas incrustadas en el mismo porque, por sus características, se considera que son representativos de una realidad y pueden ilustrar de modo óptimo un fenómeno (Gerring, 2007). La justificación de por qué decidimos por ciertos perfiles de trabajadores y sectores ya fue adelantada de alguna forma cuando justificamos la expresión de capitalismo

cognitivo. En efecto, hay ciertas categorías de los trabajadores que elaboran información de modo complejo y la aplican para la resolución de problemas (los que llamamos expertos). Por las características de los mismos estos estaban justificados a ser especialmente típicos o representativos de la explotación de la elaboración de conocimiento en la producción. Por otro lado, los sectores que hemos elegido ya dijimos que se inscribían en actividades de servicios que invertían de modo reseñable en i+d, donde además la ejecución de tareas pedía también aplicación de conocimiento hasta producir servicios especializados para otras empresas como a veces para el consumidor final (ofreciéndole básicamente información elaborada). Se daba en ellos una masa crítica de profesionales y de producción centrada en la elaboración de conocimiento que los destacaba frente a otros. Además, en estas actividades (servicios informáticos, comunicación, etc.) se desarrollarían estructuras de trabajo más sofisticadas e interesantes que en los simples servicios técnicos y profesionales al uso (jurídicos, de contabilidad, etc.).

Dentro de cada sector o actividad seleccionada, tuvieron cierto peso algunos empleados que trabajaban en alguna empresa en concreto (porque encontramos empresas proclives a permitirnos entrevistar a algunos de sus empleados). No obstante, optamos luego por buscar directamente a profesionales del sector estudiado, sin mediación o apoyo de ninguna empresa, para validar lo que habíamos visto en estas primeras entrevistas. La razón de ampliar aquellas entrevistas conseguidas con la colaboración de ciertas empresas mediante entrevistas a profesionales que fuimos conociendo sin mediación de empresa alguna se debe a diferentes razones:

-Por un lado, sospechábamos que contactando con profesionales directamente, sin la mediación de ninguna empresa, quizás estos se reprimirían menos a la hora de contar experiencias negativas o introducir temas en la entrevista espinosos, de lo cual se cuidarían más cuando es el Departamento de RRHH quien les ha puesto en relación con el investigador (pese a que se dijera a los participantes cuál era el propósito real del estudio y que tenían asegurado el anonimato). En este punto, una vez hecha la investigación, podemos afirmar que no siempre contactar con profesionales sin que medie la empresa hace que las personas tengan un discurso más suelto. Cuando se propone a las personas participar en este tipo de estudios, y aunque se les diga el propósito de los mismos, las personas siempre son prudentes. Estos profesionales parecen siempre estar con el piloto automático puesto en favorecer su empleabilidad, por lo que no suelen ahondar, por lo general, demasiado sobre temas y experiencias delicadas. Una entrevista demasiado sincera, de la que no se sabe después de todo a ciencia

cierta su destino final (pese al compromiso de confidencialidad), puede poner en riesgo tal empleabilidad.

-Aunque los profesionales de algunas empresas tuvieron mucho peso (sobre todo en el mundo TIC), no solo queríamos acotarnos a las prácticas de una empresa solo, porque pudiera ser que fuera demasiado peculiar. Por otro lado, nosotros buscábamos que las técnicas detectadas de gestión del trabajo tuvieran cierta generalización. *Así, la estrategia general consistió (en los dos sectores estudiados) en hablar primero con varios profesionales de una empresa concreta (y relevante en el sector) y ahondar en algunas de sus formas de organización y control, para luego contactar con personas de otras empresas simplemente para confirmar lo que habíamos visto de modo más detallado en la primera, viendo si en verdad son técnicas generalizadas en el campo o sector.*

-Preguntar y contactar con profesionales directamente fue también debido al aprendizaje que se desarrolla con el tiempo en las labores de investigación, por el cual se van descubriendo nuevos recursos y formas de entablar contacto con los informantes. Frente a contactar con las empresas como medio para que nos pusieran en relación con los empleados (con todos los sesgos que pueda tener, este procedimiento es uno de los medios más eficaces y rápidos para hablar con profesionales en un campo), descubrimos con el tiempo la existencia de páginas en Internet que funcionan como redes profesionales (enfocadas al reclutamiento de fuerza de trabajo). Estas redes podían servirnos como un medio impagable de localización de posibles entrevistados tras revisar su CV (colgado en la red) y comprobar la idoneidad de su perfil para el estudio⁵⁶. Cuando uno sabe poco sobre perfiles profesionales en un sector no le queda otra que contar con la ayuda de la propia empresa (porque eso da pie a hablar con especialista de RRHH que conocen mejor los perfiles y que pueden orientar), pero cuando ya conoce un poco más los perfiles profesionales de un sector y cuáles le pueden interesar, es menos arriesgado lanzarse a buscarlos directamente.

Hechas estas consideraciones, queda saber por qué sectores optamos. En la primera parte (y nuevamente aquí) ya hemos justificado por qué optar por ciertos sectores.

⁵⁶ Los criterios de idoneidad eran, por ejemplo, que hubieran trabajado en proyectos y empresas relevantes (que, por su peso o capacidad innovadora, estuvieran en condiciones de introducir nuevas formas organizativas). En algunos casos buscamos gente veterana que nos pudiera hacer una panorámica evolutiva del sector, o que hubieran tenido experiencias internacionales (dado que estos colectivos son susceptibles de buscar oportunidades a escala global), etc.

3.1. LA ELECCIÓN DE LOS SECTORES Y DE ALGUNAS EMPRESAS CON LAS QUE COMENZAR

Aunque ya hemos anticipado qué sectores estudiaríamos, cabe decir algo más sobre ellos. Ya hemos aportado datos de i+d, pero podemos aportar otros que vienen de otros informes. En España el sector de las TIC⁵⁷ financia en torno al 15% de la inversión total en I+D que efectúan las empresas (es, por tanto, uno de los principales sectores en este concepto en España). Por lo que desde el principio pensamos en él como un sector interesante, intensivo en el desarrollo y aplicación de conocimiento avanzado (aun cuando estos datos son muy inferiores aún a los de países como Estados Unidos y Alemania). Dentro del macrosector TIC, es además el subsector de tecnologías de la información (TI), que excluye telecomunicaciones, el que más acapara parte de ese esfuerzo en i+d y el que absorbe a una parte relevante de fuerza de trabajo y de las empresas que operan sobre el total del sector TIC (Sieber y Valor, 2008). Aunque también otros estudios alertan que ello se debe a que el sector de tecnologías de la información en España es intensivo en mano de obra porque en él tienen mucho peso las actividades de servicios informáticos de menor perfil de cualificación si se comparan con las actividades TIC que se desarrollan en otros países (Ibáñez Rojo y López Calle, 2012). Aun así son segmentos de la fuerza de trabajo altamente cualificados.

El sector TIC empleaba a 354.750 personas en 2011 (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI y Red.es, 2013), mientras que el sector TI empleaba a 194.820 (Ametic, 2011). Por ello, concretando más, nos centraríamos especialmente en el subsector TI, dada su relevancia, al menos para la selección de la mayoría de los entrevistados en el mundo TIC (al subsector TI pertenecía una empresa cuyos profesionales han tenido mucho peso en este estudio: Tegestia. No obstante, algunos profesionales concretos que también entrevistamos se ubicaban en multinacionales que también se dedicaban a la venta de equipamientos para telecomunicaciones).

Las empresas de tecnologías de la información tienen una función muy peculiar: ofrecen a otros sectores instrumentos para modernizar sus infraestructuras productivas y ganar eficiencia. Muchas de ellas además acompañan esto de labores de consultoría para combinar los cambios tecnológicos que ofertan con rediseños de modelos organizativos. De alguna forma, sin

⁵⁷ El sector TIC (tecnologías de la información y la comunicación) engloba a aquellas “industrias manufactureras y de servicios cuyos productos recogen, transmiten o muestran datos e información electrónicamente” (Sieber y Valor, 2008: 17).

exagerar mucho, podríamos decir que estos sectores de tecnologías de la información “imaginan el poder” y nuevos modelos de mejora de la productividad para otros sectores económicos⁵⁸. Por ello, tienen la capacidad de inocular sus modelos organizacionales en otros ámbitos, entre los que se encuentran otros sectores que emplean a clases profesionales (como la Administración, entre otros), lo cual hacía del sector TIC un ámbito especialmente interesante e influyente.

Por todo ello, trataríamos de localizar inicialmente a una empresa del sector TI en la que realizar las primeras entrevistas. Una vez terminadas, localizaríamos a otros profesionales de otras empresas, con lo que comprobaríamos si esas técnicas observadas en la primera empresa se encontraban también activas en otras.

¿Y por qué empresa decidimos empezar? Normalmente son las empresas multinacionales, en especial norteamericanas, las que han ganado notoriedad por la introducción de prácticas organizativas orientadas a promover la innovación en sus plantillas.

Por ejemplo la empresa Google ha sido objeto de reportajes periodísticos y otras monografías (Vise y Malseed, 2006; Girard, 2009; Ippolita, 2010). Algunos planteamientos desarrollados por esta empresa son: la arquitectura es amable, pruebas de acceso parecidas a exámenes donde se evalúa la competencia técnica, un contacto fluido con la universidad (de hecho, la idea que dio origen a la compañía nació de un beca y de los recursos de investigación de la universidad de Stanford), la posibilidad de dedicar el 20% de la jornada laboral del empleado a proyectos propios, la creación de comités en los que uno puede defender un proyecto propio ante quienes se encargan de la política de innovación, o el despliegue de comunidades difusas de desarrolladores que revisan y perfeccionan las versiones de los productos. También se crean espacios y medios para que unos empleados conozcan los proyectos de otros (y así puedan surgir sinergias). Algunas de estas prácticas como recurrir a comunidades mundiales de desarrolladores para mejorar los productos (por tanto, extracción de trabajo vivo de modo gratuito y allí donde se encuentre gracias a las redes virtuales) no solo son típicas de la anterior empresa sino de otras como la absorbida Sun Microsystems (Ippolita, 2010). En

⁵⁸ Un entrevistado nos decía que los cambios organizativos y de soluciones tecnológicas que ensayaban a nivel interno también les podía servir como fondo de experiencias con el que desarrollar labores de consultoría para externos. Es decir, estas empresas ensayan con la organización ellas mismas y luego transfieren esas soluciones a otros. Por ejemplo, por adelantar más datos, las plataformas de formación virtuales es algo que una empresa estudiada (Tegestia) ha desarrollado internamente y luego lo ha venido ofertando para externos, una vez se han perfeccionado y readaptado.

alguna entrevista, en la que salió a relucir el modelo Google, se nos dijo que estas prácticas ya las empezaron a implementar empresas como 3M, también estadounidense. Por otro lado, en EEUU la delimitación del campo empresarial y el académico es mucho más difusa que en el caso europeo, por lo que si bien ello se presta a que el campo empresarial influya mucho más en el académico, también puede que iniciativas y formas organizativas de este se filtren en el campo empresarial (como esos comités de presentación de iniciativas, etc.).

De alguna forma las anteriores medidas son propias de grandes empresas (sobre todo estadounidenses), de modelos de éxito, con una cantidad de recursos ingente a su disposición y que desarrollan especialmente productos novedosos para el consumo de masas, donde quizás esta apelación a la creatividad es mayor que cuando se trata de empresas informáticas que prestan servicios de mantenimiento y soporte a otros. No obstante, estas últimas también han de tener laboratorios de innovación o departamentos que también desarrollen innovaciones para que la empresa se mantenga competitiva y actualizada en su oferta.

En cualquier caso, estas empresas estadounidenses, algunas de cuyas formas de trabajo han trascendido, podrían ser, como hemos dicho, una excepcionalidad económica (debido a los recursos que tienen a su disposición y al control del mercado), como cultural (muy influidas por los planteamientos individualistas y la cultura organizativa norteamericana). Pues se reconoce en sus planteamientos organizativos la influencia de la mitología estadounidense según la cual los individuos han de tener su espacio para participar y hacerse notar en sus capacidades, habiéndose de suprimir las estructuras que favorecen la adscripción y no el mérito⁵⁹. Por tanto, estas corporaciones son empresas en las que un conjunto de elementos culturales típicos se combinan para diseñar soluciones que, si bien pueden ser afines a las necesidades de un capital que explota de modo más consciente la capacidad de innovación de la fuerza de trabajo, puede que no sean estructuras perfectamente transferibles a otros contextos. En estos últimos se habrían de hallar sus propias soluciones institucionales.

Por todo lo anterior, decidimos que evitaríamos hacer trabajo de campo, al menos en primera instancia, en una multinacional estadounidense, pues pudiera ser, como hemos dicho, que sus formas de trabajo y organizativas fueran explicables simplemente por variables culturales. Por ello, nos decantamos por

⁵⁹ Estos mitos e ideas culturales pueden rastrearse hasta los tiempos de Tocqueville y su obra *La Democracia en América* (Tocqueville, 1978).

empezar a hacer entrevistas a profesionales empleados en una multinacional española de tecnologías de la información. Si encontrábamos en esta multinacional u otras empresas del contexto español elementos novedosos, ello sería señal de que, en efecto, esta estrategia de productividad (centrada en los expertos) va acompañada de una *solución institucional* típica, de una panoplia novedosa de tecnologías de control y organización, que se extiende a nivel mundial porque da solución a esa necesidad de extracción de conocimiento de la fuerza de trabajo de modo más eficaz, de modo que las prácticas novedosas de algunas empresas que han alcanzado notoriedad no solo se explicarían por su excepcionalidad cultural (y económica).

¿Y qué hay de un segundo estudio de caso a profesionales radicados en otro sector? Pensamos en el mundo de las empresas de animación: aquellas dedicadas al desarrollo de series y películas donde, en vez de participar actores reales, participan personajes animados por artistas, según diferentes técnicas (lo que antes y popularmente se llamaba dibujos animados, aunque ahora esta expresión no sería del todo correcta). Según material que pudimos conocer en diferentes medios, la producción de animación había cambiado con la implantación del ordenador, recortando el terreno del lápiz y el papel (¿qué efecto tenían el ordenador sobre esa práctica? ¿Favorecía mayor aplicación y extracción de conocimiento?). Además estas empresas empleaban a perfiles variados desde creadores de personajes o guionistas hasta técnicos especialistas en programas de diseño, pero que tienen que tener un alto componente artístico. Las actividades de animación se encuadran también en el subsector de información y comunicaciones, que vimos que se llevaba un porcentaje importante de la i+d total registrada en los servicios. Aparte de esto, pensamos que podía ser interesante estudiar sus formas de organización aplicadas sobre la fuerza de trabajo que emplean pues ¿no es innovación o aplicación continua de conocimiento crear una serie o películas desde cero? Desde el argumento, los personajes, pasando por los arreglos y efectos técnicos finales. Además, igualmente por noticias y otras informaciones supimos que este sector, al menos empresas con cierta capacidad, invertía bastantes recursos en el desarrollo de herramientas informáticas (lo cual puede entenderse como i+d) para facilitar los procesos complejos de integración del trabajo de diferentes artistas (ya que una serie o película son muchos minutos y se necesita del concurso de un amplio número de personas que desarrollen el trabajo y se dediquen especialmente a partes determinadas del mismo). Asimismo, también son importantes las herramientas para favorecer y apoyar el trabajo del artista a la hora de diseñar (permitirle variar o probar distintas soluciones), como

también para racionalizar costes y promover la eficiencia, la productividad y completar tareas en menos tiempo (Gómez, 2011).

Del mismo modo optaríamos, en el caso de la animación, por empresas españolas. Siguiendo el mismo esquema que en el sector TI, primero empezaríamos el trabajo de campo en una empresa, sobre todo para ver cómo la gerencia organizaba la producción y por qué, haciéndonos eco de nuevos planteamientos, herramientas informáticas y sus efectos organizativos, etc. Después, si no lográbamos suficientes entrevistas o por contrastar con otros testimonios lo visto en esta primera empresa, trataríamos de localizar a profesionales que hubieran trabajado en otras empresas de animación para que nos contaran sus experiencias. Además, tras contactar inicialmente con una primera empresa y saber cómo se organizan las categorías y perfiles profesionales (pues no hay mucha información en publicaciones al respecto), nos sentiríamos más confiados luego a buscar por nuestra cuenta en redes profesionales a empleados para entrevistarlos.

Hemos de reparar en que el mundo de la animación se puede considerar un subsector dentro del sector audiovisual (y se adscribiría al sector servicios). Son mundos muy volátiles, cuya fuerza de trabajo combina trabajos para el mundo de la animación con otros empleos (generalmente en el sector audiovisual), o proyectos personales (a la espera de poder rentabilizarlos y explotarlos de algún modo). En otras ocasiones se ven obligados a tiempos de inactividad a la espera de que salga algún proyecto. No hay mucho además publicado sobre estos sectores. Algunas obras hablan en ocasiones sobre la esfera productiva en el sector de la animación pero no en exceso (Martínez, 2008). El informe actualizado sobre el sector de la animación más reciente, y promovido por algunas empresas del sector, fue publicado a finales de 2012 y disponible en la red en 2013 (Diboos, 2012). Nosotros las primeras entrevistas se hicieron en primavera del 2012 por lo que tuvimos que lanzarnos al vacío sin mucha información previa.

Como hemos dicho, para conseguir las primeras entrevistas en ambos sectores, y por no conocer aún determinadas herramientas (como redes profesionales en Internet) contactábamos con empresas concretas y se las presentaba el estudio. Les decíamos que queríamos hablar con profesionales para que nos contaran en qué consistía su trabajo, conocer su biografía profesional (ya

que queríamos ver también esas formas de gestión de la carrera⁶⁰) y su experiencia sobre nuevas formas de trabajo. *Pero además, contactar con empresas nos permitía también hablar con personas dedicadas “profesionalmente” a la organización del trabajo y no solo con aquellos perfiles que “sufren” dicha organización (empleados en sentido estricto o al uso).* Las personas que determinan la organización del trabajo y las formas de trabajar (productores ejecutivos y directores de producción en el mundo de la animación, o directivos de RRHH en el mundo de las nuevas tecnologías) podían resumirnos iniciativas que hubieran introducido, formas de motivación, etc., para luego ver quizás valoraciones y usos de estas iniciativas por parte de los profesionales concretos que trabajan más en la producción de los bienes y servicios.

Contactamos con varias empresas en ambos sectores (quizás diez o más en cada sector), pero solo dos nos respondieron. Una de capital español de TI (que luego consideramos adecuada dado lo que hemos explicado antes de evitar empresas americanas influidas por ciertas variables culturales), así como una de animación (igualmente de capital español). Esta baja tasa de respuesta por parte de las empresas es otra de las razones que nos hicieron contactar directamente con profesionales. Hemos de confesar que contactar con profesionales directamente tampoco es fácil, nuevamente la indiferencia al estudio o la desconfianza hacen que la tasa de respuesta sea muy baja⁶¹.

La estructura de perfiles entrevistados y el número de entrevistas para cada sector se comentará en la introducción del estudio de cada uno de ellos. Este solo es un apartado metodológico con consideraciones genéricas para ambos estudios de caso.

⁶⁰ Estas formas de gestión de la carrera podían apuntar a tecnologías del yo, que era otro de nuestros objetivos en ese intento de correlacionar mecanismos diversos (productivos, organizativos, del dominio del yo), como hemos hablado, en el marco teórico.

⁶¹ Por ejemplo, hubo personas que apalabraron fecha para quedar y no se presentaron finalmente a la cita o la desconvocaban en el último momento. Obtener entrevistas tanto gracias a empresas como contactando directamente con profesionales es arduo y desesperante.

3.2. LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA Y OTROS RECURSOS Y MATERIALES PARA LA INVESTIGACIÓN

La técnica fundamental usada en ambos casos fue la entrevista en profundidad. La entrevista era la técnica idónea porque además de brindarnos información sobre los cambios organizativos y sobre lo que se estaba introduciendo, también nos lo ofrecía significado por los actores, es decir, podrían salir valoraciones y reacciones ante los cambios introducidos, ante nuevos criterios de selección que las empresas establecían, ante la competencia creciente quizás, el reconocimiento en términos de salario, etc. Igualmente, las entrevistas aun cuando ofrecen una información subjetiva también permiten hacernos eco, a través de informantes concretos, de lo que hacen y dicen los círculos (más y menos formales) en que participan las personas sobre cambios y políticas de la empresa. Con la información de las entrevistas podemos acceder también al conocimiento de algunas las prácticas existentes (y reales) en sus unidades u otras que conocen, más allá de las “versiones oficiales”, y más allá de los ideales de los departamentos que diseñan nuevas formas de organización, que pueden funcionar o no, o cumplirse o no. En efecto, en muchas entrevistas no solo salían ejemplos de las vidas y experiencias de los entrevistados, sino de lo que había acontecido a compañeros. También nos dispensaron información que manejaban sobre la empresa por el *vox populi*.

En este sentido, aunque autores como Ibáñez (2002) consideran que la entrevista en profundidad rompe muchas conexiones del marco de relaciones en que se encuadran los sujetos (y que se recrea mejor en las interpelaciones del grupo de discusión), nosotros no consideramos que esa ruptura del marco relacional sea tan drástica. Pues el sujeto en la entrevista habla bajo la estela de conversaciones y problemas que ha tenido con otros, o manifiesta el influjo de ciertos discursos e ideologías en él que forman opiniones y prácticas, como también por la intimidad de la entrevista se pueden percibir tomas de distancia, expresiones de malestares o padecimientos. En este sentido seguimos más las reflexiones de otros autores sobre el valor que puede aportar la entrevista (Alonso, 2003: 67 y ss.).

Además, la entrevista en profundidad (a personas concretas) se hacía idónea para obtener información sobre las experiencias biográficas y la carrera de los profesionales, algo que no es tan posible cubrir en grupos de discusión o en entrevistas a varias personas, al menos tan al detalle. Conocer la biografía permitiría hacernos eco de aspectos como orígenes sociales, pero también sobre esos modos

de gestión del capital cultural y la carrera profesional. Además, el grado de mayor complicidad que alimenta una entrevista en torno a temas como la biografía (que adopta un poco el carácter de confesión) podía también utilizarse luego para incidir más y lograr valoraciones mucho más personales y sinceras sobre el día a día o algunos problemas que se detectaban en la empresa.

Las entrevistas se plantearon con el objetivo de recoger diferentes puntos de vista, no solo quedarnos con una versión. De hecho, ésta es una de las funciones fundamentales de los métodos cualitativos: saturar las modalidades de emisión y no solo imponer el programa del investigador (Ibáñez, 2002). Por eso, como hemos dicho, se entrevistó desde personas más dedicadas a diseñar nuevas formas organizativas, planes de formación o de “cambio cultural” en la empresa (RRHH, departamentos relacionados con implantación de herramientas tecnológicas dirigidas a la productividad, etc.)⁶², como a profesionales que trabajan en proyectos concretos, orientados a crear productos o servicios para el mercado, y a los que se dirigen esas técnicas productivas y de control. Asimismo, entrevistamos a personas de diferentes perfiles profesionales dentro de aquellos que desarrollan proyectos y servicios concretos para el mercado, pues era interesante también ver matices por perfil, como conocer estratificaciones que pueden surgir entre ellos en el lugar de trabajo. Del mismo modo, también se habló con diferentes niveles jerárquicos (por ejemplo, personas de la gerencia, que, por tanto, controlan a otros pero también son controlados por la organización en su capacidad de gestión).

Por la misma razón, en aras de encontrar nuevas claves de análisis o para contrastar lo ya visto, no nos quedamos solo con lo narrado por los profesionales de una empresa concreta, sino que buscamos lo que otros profesionales podían transmitirnos con sus experiencias en otras firmas. Por ejemplo en el mundo TIC se buscaron, después del estudio en la primera empresa (Tegestia), para completar, especialmente perfiles técnicos y mujeres porque habíamos notado, en la primera empresa, que tenían el discurso más crítico, por lo que interesaba ampliar su peso. Algunos de estos perfiles más técnicos o sin grado de gerente (dedicados sobre todo algunos de ellos más a soporte de incidencias y servicios, o analistas) eran miembros activos de un sindicato. Es decir, fuimos tratando de incorporar otras visiones para matizar temas relevantes vistos en la primera empresa (o ahondar en ciertas variables sintomáticas de conflicto). También en el sector de la animación

⁶² Estos serían los intelectuales orgánicos encargados de desarrollar nuevas técnicas de producción y control (pues se dedican a eso), aunque luego estas se proyecten también sobre ellos.

seguimos la estrategia de incorporar a personas que por su trayectoria podían emitir discursos más críticos para matizar lo que otros habían contado de modo más aproblemático, o no habían contado. Buscamos así incorporar nuestros *analizadores naturales*: es decir, “individuos particulares, a quienes su situación en la organización permite alcanzar la singularidad de provocadores” (Ibáñez, 2002: 87). Y la razón está en cuánto una muestra cualitativa que incluya posiciones bastante diferenciadas o con situaciones peculiares puede enriquecer el discurso de los entrevistados y el sucesivo análisis.

A veces también algún aspecto que no entendíamos en una entrevista lo aclarábamos haciendo una segunda entrevista, si se podía, o bien haciendo una llamada telefónica o mediante correo electrónico. Estos contrastes de informaciones servían para ampliar información y matizar muchas cosas. Este proceder metodológico se ve avalado por algunas perspectivas. Literatura reciente en el ámbito de la metodología sociológica recomienda segundas entrevistas con antiguos informantes o varias ocasiones de interacción para ver la evolución del entrevistado (en términos sociales o de cambios en sus percepciones y prácticas), para depurar malos entendidos o incluso detectar nuevos matices que pueden hacer reinterpretar un material de modo sustancial (Van Niekerk y Savin-Baden, 2010). Por ello, algunas perspectivas recomiendan incluso “moverse con el objeto”, acompañarlo en sus rutinas durante todo el día, porque se descubren detalles que hacen al investigador reinterpretar sus percepciones previas (Jirón, 2011). Otro problema es que los sujetos pueden prepararse demasiado la forma de interacción con el investigador y fabricar la imagen que quieren dar o el discurso que emitirán. Pero, como proponen algunas perspectivas, al modificar unas rutinas de interacción, al interpelarle al sujeto a ir con él incluso hasta donde no nos quiere llevar, o al penetrar con él sutilmente en regiones de su vida cotidiana que no estaban previstas, caen apariencias y fachadas, pues se desencadenan imprevistos para el sujeto que tiene que explicar o revelar. Se presentan así (a veces porque la persona “estalla”, o sin ser ésta consciente) nuevos datos o signos que permiten revisar unas suposiciones o incorporar nueva información. Esta información fresca exige buscar nuevos marcos de interpretación sobre lo que en verdad ocurre (Ferguson, 2011)⁶³.

Nosotros no podíamos seguir al pie de la letra esos nuevos vientos metodológicos pero podíamos inspirarnos en ellos y trasladarlos de alguna

⁶³ Aunque reconocemos también que no se puede estar recolectando novedades sin fin, pues se ha de acumular también cierta información redundante o “saturante” para que el estudio de un objeto dado tenga cierta consistencia.

manera. En nuestro caso era ya difícil que nos concedieran las entrevistas, por lo que seguir el principio de acompañar o moverse con el objeto en el caso de estos profesionales de alto capital económico, cultural y simbólico hubiera sido todavía más difícil. Tratamos de compensar estas limitaciones precisamente hablando, como se ha dicho, con diferentes puntos y visiones en la organización o con profesionales en distintas empresas para así hacer emerger más cuestiones, contrastar otras y lograr un cuadro más matizado de estos sectores y de sus nuevas prácticas de trabajo que pudieran permitirnos detectar nuevas técnicas productivas y de control. También, siguiendo las orientaciones metodológicas anteriores, si bien no pudimos “pegarnos” a los sujetos que estudiábamos, para acompañarlos, tratamos con algunos de provocar varias ocasiones de encuentro tanto para matizar como para aclarar dudas. A veces nos trasladamos fuera de Madrid para ver la evolución de ciertas personas, laboral y personalmente. Es decir, el investigador mismo trató también de hacerse más móvil para estar a la caza de información adicional.

En este planteamiento metodológico hemos seguido también a un autor, que siempre ha sido de cabecera, como Sennett (2005). Sus obras empiezan con cierta cuestión de fondo y va entrevistando a diferentes actores, a veces conocidos a nivel personal por el propio autor, otras veces personas con las que logra contactar, para que le trasladen experiencias sobre un tema. Las cuestiones, dudas o nuevos temas que surgen en algún punto le conducen a entrevistar a otros perfiles. Los nuevos entrevistados van corrigiendo o aportando aspectos adicionales a los previos. Todo ello va configurando un mapa rico de visiones y matices, al tiempo que se distinguen las líneas comunes sobre una cuestión.

Pero también, algo que fuimos aprendiendo a lo largo de la investigación, descubrimos que las entrevistas si bien constituyen un material relevante, hay muchos otros susceptibles de utilizarse, con los que descubrir otros detalles o nuevas áreas de un problema. Por ejemplo, foros de exempleados en Internet donde las personas se desahogan sobre cosas negativas que experimentaron (incluso en alguna de las empresas estudiadas), foros donde se critican prácticas del sector, etc. Pero también encontramos blogs explicativos donde las personas hablan de su trabajo o de los artefactos tecnológicos que utilizan en su día a día (por ejemplo para el diseño y animación), lo que nos permitió entender cómo operan los programas a la hora de condicionar el trabajo artístico, por qué las empresas pueden estar interesadas en emplearlos o incorporar módulos de desarrollo para potenciar ciertos efectos de los mismos, o por qué los programas han evolucionado de determinada manera y qué interés puede tener ello para la

rentabilidad empresarial. Consultamos, en la misma línea, manuales de programas de diseño para el mundo de la animación, para ahondar en las cuestiones apuntadas. Igualmente, participamos en un foro profesional (famoso en el ámbito de la animación y los videojuegos) al que acuden empresas, empleados y emprendedores, en el que se presentan proyectos en busca de financiador, o donde se organizan talleres formativos, lo cual nos sirvió para ver nuevas formas de reclutamiento, de empresarialización del trabajo vivo o donde se explicaban y recomendaban formas de trabajar y de hacer frente a retos⁶⁴. Es decir, aprendimos a hacer acopio de una pluralidad de referencias para conocer mejor un campo más allá de lo que puede salir en una entrevista. Estas referencias adicionales a veces hacen descubrir nuevos temas, matizan las entrevistas o hacen que surjan nuevas preguntas para futuros entrevistados.

Esta ampliación del conjunto de referencias se verá más en el estudio de caso sobre la animación, ya que se completó después de las entrevistas en el mundo TIC. Es en el estudio de este segundo sector (y con un tiempo de investigación ya a nuestras espaldas) cuando aprendimos a hacer aflorar recursos para la investigación (más allá de limitarnos a técnicas preestablecidas como la entrevista). No obstante, hemos hecho uso de otros materiales en ambos.

En esta idea de hacer aflorar recursos para la investigación, más allá de las entrevistas, podemos tomar como referente a una serie de autores, desde clásicos a otros más contemporáneos. Por ejemplo, dos autores clásicos cuya obra fundamental ha sido recientemente reeditada como Thomas y Znaniecki (2004). En este estudio, recursos que se descubren como cartas entre miembros de una familia, aparentemente sin importancia, son tan importantes como los testimonios más directos (de entrevistas) para comprender la migración a Norteamérica. Las estrategias metodológicas, una vez más, de autores como Sennett (2009) también fueron de inspiración. En la referida obra para estudiar formas de trabajo (desde destructivas hasta las que considera artesanales y positivas) utiliza desde alocuciones en conferencias a las que asiste, manifiestos de profesionales de la informática donde se cantan las bondades de ciertas formas organizativas o de trabajo, análisis de programas como Autocad, lecturas de clásicos como Ruskin o experiencias personales en el mundo de la música. Su metodología consiste en que unas cuestiones y su investigación hacen descubrir nuevos problemas, los cuales en consecuencia necesitan sus materiales específicos de análisis para resolverlos,

⁶⁴ El evento tuvo lugar en Segovia entre el 7 y el 10 de noviembre de 2013, en el Palacio de Quintanar.

no atándose así de modo rígido a una técnica. Al final la solución al problema amplio de investigación viene de las relaciones trabadas entre distintos materiales y sus conclusiones.

También un autor clásico, Whyte, recientemente recuperado por algunos investigadores del ámbito organizacional (Whyte, 1957; Clegg et al., 2006), aplica esta metodología de combinar fuentes y referencias variopintas para conocer diferentes dimensiones de su objeto de estudio. Así, para conocer lo que llama “el hombre de la organización”, el burócrata de las grandes organizaciones privadas que se consolidaron a mediados del s. XX, estudia desde reuniones de equipos hasta los vecindarios y la estructura de las áreas residenciales donde viven estos hombres de la organización tratando de desentrañar de todo ello un ethos caracterizado por el conformismo, la falta de crítica y la indolencia, lo cual consignaba un desarrollo organizativo dirigido a un mayor control sobre el individuo.

Ibáñez también se decantaba por utilizar diferentes dispositivos de observación pues podían ofrecer diferentes claves sobre un problema. Por ejemplo, los métodos estructurales (la entrevista en profundidad o los grupos de discusión) dan cuenta del universo relacional en que se inserta el sujeto o un colectivo y cómo tal universo modela su discurso (y permiten hacer hablar a aquellos que normalmente no tienen la palabra). Al tiempo que el análisis de textos da cuenta de cuestiones específicas, de ideologías articuladas, ofrece el punto de vista de los investidos con poder para poder escribir y difundir mensajes. La combinación de diferentes métodos permite conocer o profundizar en diferentes aspectos. Por un lado ideologías bien trabadas, por otro, cómo esas ideologías se materializan, inspiran prácticas o cómo se resuelven contradicciones en las prácticas discursivas de sujetos concretos (Ibáñez, 2002).

Nuevamente pluralizar las referencias también es corroborado por perspectivas más actuales para poder siempre encontrar nuevos vectores de análisis de un problema. Un material periférico o la observación de un detalle de algo que acontece más allá de las entrevistas o de lo que teníamos pensado observar en principio puede provocar dar una luz inesperada sobre una cuestión a investigar (O’Toole, 2010).

En nuestra estrategia de buscar una pluralidad de referencias, como hemos comentado, hemos seguido el ejemplo de los anteriores autores. Materiales que descubrimos en Internet o en otros ámbitos cuando nos fuimos documentando sobre estos sectores y sus profesionales constituyeron, en verdad, una revelación y

una fuente de datos impagables como complemento a las entrevistas (para matizarlas, entender ciertas cosas que aparecían en ellas, reinterpretar aspectos, o impulsarnos a hacer otras entrevistas para aclarar nuevos temas emergentes). Los referidos espacios en Internet donde los empleados hablan de sus problemas, los blogs de difusión y aprendizaje, o las redes profesionales (donde las personas cuelgan sus CV y en los que uno puede conocer la formación de estos perfiles o que le permiten ir sabiendo algo de la persona antes de entrevistarla) fueron de gran ayuda en la investigación, como hemos ya insistido. De alguna forma, a colación de estos materiales adicionales podemos hacer una reflexión. Foucault (1999) llama la atención de que en los albores del mundo moderno empiezan a crearse y desarrollarse espacios donde se apartan, acumulan y retienen a ciertas categorías de personas. Estos espacios, además de sus fines disciplinarios u otros que puedan tener, son también espacios de observación del agregado así constituido. En ellos se recopilan datos de un conjunto, se contrastan, lo que da lugar a nuevos saberes (Foucault, 2009b; 1999). Pensemos en el hospital (el ejemplo clásico del autor). Pero también, por ejemplo, en la fábrica, donde a raíz del confinamiento de personas a cargo de tareas de producción, que por ello son más observables y comparables, se desarrollan los primeros estudios sobre el trabajo (incipientes estudios sobre productividad debido a diferentes variables, sobre las relaciones en el lugar de trabajo, sobre factores motivacionales, etc.). Siguiendo la misma lógica, Internet es otro circuito, más amplio en el espacio y el tiempo. Por él pasa gente de muchos lugares geográficos (que no serían accesibles de otro modo). En él se dejan huellas difíciles de borrar. Las personas usan este circuito con muchos fines: desde el divertimento y la socialización hasta para apuntalar sus ambiciones profesionales, pasando por los espacios donde se expresan quejas, se debate o se idean nuevas formas de movilización. No es un espacio, en principio, tan disciplinario. El sujeto lo usa para fines autónomos y de modo más espontáneo, aunque los usos que se hacen del mismo pueden tener consecuencias de disciplinamiento, presión social, etc. (por ejemplo, un mensaje “inapropiado” escrito por una persona puede servir para sancionarlo si pierde el control sobre el mismo). En definitiva, con estas diferentes motivaciones y usos las personas dejan *huellas o residuos de su actividad* (entradas de blogs, perfiles sociales, hilos de conversaciones en foros donde se discute un tema laboral, vídeos que uno ha subido, comentarios que ha dejado, consejos profesionales, explicaciones sobre lo que hace uno en un proyecto o en un estudio de animación, o cómo resuelve un reto, etc.). Y todos estos “residuos”, generados por muchas personas, de modo espontáneo sobre diferentes cuestiones constituye una masa crítica de material y de referencias que los sociólogos podemos aprovechar,

seleccionar, utilizar para completar y mejorar nuestros análisis y los datos que recabamos mediante otras técnicas⁶⁵. Siguiendo a Foucault, el circuito de Internet (como otros circuitos de observación creados antes), la participación en el mismo de las personas y la concentración de información que acumula puede servirnos para desarrollar nuevas formas de indagación y saber. Por ejemplo, permite saber el lenguaje de unos colectivos profesionales o permite completar lo que una persona dice en una entrevista con las cosas colgadas en la red y que conforman su identidad virtual, o reparar en problemas que las personas discuten en sus blogs y en las que nosotros no habíamos caído. Y eso es lo que se ha intentado hacer de alguna manera también en este análisis, aunque como decimos, más en el apartado referente a la animación, tras tomar conciencia de las potencialidades de estas huellas que la acción de las personas va dejando en espacios virtuales. A veces, un texto que uno cuelga en su blog tratando de hacerse entender y explicando un problema que tuvo con un encargo profesional explicita asunciones y conocimiento tácito de un modo mejor que lo que puede lograrse en una entrevista que, a veces, en cuestiones técnicas complejas, es algo limitada.

En resumen, nuestra investigación ha pivotado fundamentalmente sobre entrevistas en profundidad. Pero siguiendo la inspiración de otros autores, no nos hemos encerrado en una rutina metodológica. Hemos querido hacernos “móviles” o dinamizarnos como investigadores (siguiendo los consejos de los referidos autores). Esto significa tratar de romper esas rutinas e inercias de la investigación. *Aunque se necesita tener cierta rutina para recolectar resultados que saturen unos discursos o que permitan generar unas líneas comunes, a veces hay que romper tal rutina o, como decíamos, hacernos más móviles (física o virtualmente) para descubrir nuevas aristas.* En esta línea hemos hablado de: favorecer segundos encuentros con nuestros informantes; interacciones sucesivas con los entrevistados en diferentes formatos (por ejemplo aparte de la entrevista, intercambiar mensajes para resolver cuestiones concretas); favorecer a veces tipos de entrevistas distintos (frente a la entrevista normal hicimos alguna entrevista monográficas sobre la intranet o las herramientas de la empresa, o sobre prácticas de innovación); como buscar materiales en la red complementarios. Es decir, hemos tratado de ser canónicos al tiempo que también hemos ampliado las

⁶⁵ Aunque por el hecho de estar “almacenado” en Internet no es fácil dar con este material. En nuestro caso, prácticamente nos llevó un año dar con sitios en Internet relevantes. Fuimos conociendo cierta jerga profesional así como sitios virtuales populares en el sector, y estos nos permitieron hacer mejores búsquedas subsiguientes o nos condujeron a otros sitios hasta que dimos con material interesante.

referencias posibles y hemos roto rutinas que desecan el caudal de la investigación.

3.3. LA INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Si nos centramos ahora en las entrevistas, ¿cómo se ha realizado el análisis? Weiss (1994), en un libro de cabecera sobre análisis de material cualitativo, habla de que el material de las entrevistas puede analizarse según temas que el investigador tiene en su mente (o según otros que emergen durante el trabajo de campo o incluso durante el análisis mismo). Es decir, la persona quiere analizar ciertos temas e incluso elabora pequeñas teorías (como el autor dice), y va viendo lo que diferentes entrevistados dicen sobre lo mismo, confirmando o reformulando las sospechas previas (*issue-focused analysis*). Frente a este, hay otro tipo de análisis que consiste no tanto en ir contrastando temas, como en atender casos concretos, en analizar en profundidad la historia de alguien o de algo, pues pueden servir como ejemplos típicos o que sintetizan lo que pasa en una realidad (*case-focused*). A veces ese tipo genérico se construye combinando experiencias dispersas de diferentes personas para dar con lo esencial que vincula a todas ellas, sin tampoco ahogar o dejar de tener en cuenta los matices y desviaciones.

En nuestro caso, hemos empleado los dos tipos de análisis. Teníamos temas en nuestra mente (y otros que fuimos identificando) y fuimos viendo qué se decía acerca de ellos. En otras ocasiones vimos en algunas entrevistas encarnados casos clarividentes: es decir, lo que en los otros aparecía con más palidez, en un caso concreto aparecía con nitidez mayor. En ese caso, ahondábamos más en ello, como caso típico, y analizábamos los factores que lo envolvían. También comparábamos a individuos con similitudes pero también con diferencias en algún punto de su trayectoria tratando de entender qué factor explicaba en mayor medida la diferencia para sacar así conclusiones.

Las entrevistas a empleados de empresas que se citan en este trabajo fueron grabadas y transcritas. No obstante más allá de estas entrevistas hablamos, en el curso de estos años, con muchas personas que brindaron algo de información relevante aunque no se utilizaran formalmente como entrevistas (por ejemplo con profesionales o con un representante de una empresa que desarrolla herramientas y programas para las empresas de animación, con los que coincidimos en un evento del sector). Hasta escuchamos conversaciones de empleados en el

transporte público cuando nos dirigíamos a hacer el trabajo de campo. Estas conversaciones no tuvimos ocasión de grabarlas (porque no disponíamos de la grabadora, porque no se daban las condiciones ambientales, por no ser apropiado, etc.). Muchas veces, como uno se ciega con que solo valen las entrevistas que uno programa y prepara, las que se presentaban de repente (al conocer a alguien en un evento para conocer mejor el sector) nos parecían “menores” o accidentales, y no se grababan, cuando a lo mejor aportaban datos interesantes que se han intentado tener en cuenta en el análisis, aunque no se conserve la conversación en ningún soporte.

En relación a cómo transcurrieron las entrevistas, estas fueron semidirigidas. Teníamos un guion, que utilizamos, pero a veces no seguíamos el orden, sino que introducíamos las preguntas en función de la preparación emocional del entrevistado y de su proclividad para responder ciertas cuestiones. Por ejemplo, el tema de la biografía, de la insatisfacción posible en algunos puntos con la empresa o si se encontraban reconocidos por la misma se dejaban para el final, cuando percibíamos que los entrevistados se encontraban más “suelos”.

En algunas entrevistas los temas salían solos y las personas se sintieron confiadas para contarnos con sinceridad sus puntos de vista sobre cosas muy mejorables de la empresa, o incluso fracasos o momentos duros en su carrera que no tenían que por qué contar a un extraño, en una situación “antinatural”: pues el investigador-entrevistador era de menor edad que los entrevistados (a veces se daba una diferencia importante) y portaba un capital cultural, intelectual y simbólico menor que ellos. Por ello, los roles a ocupar en la entrevista parecían cambiados (esto sucedió más en el mundo TIC, donde, efectivamente, las personas tienen mayor capital académico y económico). Quizás a algunos entrevistados les parecía que era el investigador-entrevistador quien debía ser entrevistado. Y de hecho, en algunas entrevistas tuvimos que tolerar que los primeros diez minutos o más se trataran cuestiones sobre quién era el entrevistador, su formación, por qué le interesaban tales temas, qué pretendía hacer con el material, cómo había llegado hasta ellos, quién era el enlace, etc. Hubo también entrevistas que en la primera media hora o más fue imposible ganar en el entrevistado un interés por la reunión. En dos entrevistas no lo logramos del todo, a pesar de que obtuvimos información interesante. En muchas entrevistas, como ya hemos indicado, las personas tocaban ligeramente algunos temas o conflictos, pero en general prevalecía la prudencia. Esto no desvirtúa el contenido de los materiales recogidos sino que nos apela a ser imaginativos con los recursos disponibles, a saber leer entre líneas, lo cual no quiere decir ser manipuladores. En una situación de crisis y

de paro masivo (que también afecta a las clases profesionales) se ha exacerbado el miedo. También, a veces, creemos, se habla bien de la empresa para identificarse con ella porque no queda otra y puesto que esas identificaciones quizás hagan más motivante y eficaz el trabajo. Tampoco se puede descartar que haya personas que en verdad se encuentran en su elemento en la empresa (explicaremos las razones más adelante). La mayoría de profesionales con que se habló son “casos de éxito”: han pasado por dificultades pero se mantienen o han logrado puestos de responsabilidad. Los que pasan por dificultades extremas o fracasan (y se van o se les expulsa) normalmente no se quedan para dar testimonio de ello.

Cuando nos topábamos con muestras de indiferencia, tratábamos de demostrar interés en la persona para motivarle a hablar, o introducíamos temas con los que se sintieran más cómodos o interesados para ganar esa soltura crítica inicial de la que depende la buena marcha de toda entrevista, y que es el punto obligado de paso para hacer preguntas más delicadas. Por ejemplo, en algunas entrevistas (para despertar interés o hacer más llevadera la entrevista) hablábamos primero sobre otras empresas, sobre Google o Apple, y comparábamos tales modelos con los de su empresa actual. Lográbamos así que se “picara”, que tratara de comparar ventajas y desventajas, y de explicarnos por qué los modelos de esas empresas no eran del todo factibles en la propia. Lográbamos así que hablara sobre la empresa propia sin haberlo formulado directamente. Asimismo ser crítico con otros modelos era una vía para hacerlo frente a su propia realidad. También, sin preverlo, pero que luego utilizamos adrede, sentíamos que con estas comparaciones la persona se motivaba porque le hacíamos portavoz de su sector y de su situación en nuestro país.

Hemos de reconocer que algunas entrevistas, sobre todo las primeras o cuando pensábamos que no estaban saliendo bien, el nerviosismo hizo que no estuviéramos del todo concentrados. Algunas preguntas del guion eran mejorables porque a veces no transmitían bien lo que queríamos preguntar. Otro problema fue a menudo la jerga de estos profesionales (que costaba entenderla, tanto en animación como en las empresas TIC). A su vez, por no hablar bien su jerga, les preguntábamos sobre aspectos o expresábamos reflexiones (para que nos las confirmaran o desmintieran) de una forma (especialmente aspectos técnicos de su trabajo) que les costaba entender. Tuvimos que hacer así muchas veces esfuerzos para descodificarnos mutuamente. Pero en general de todas las entrevistas extrajimos información relevante.

También tratamos de mantenernos firmes ante intentos por parte de algunos entrevistados de controlar la entrevista o de intimidarnos en algunas ocasiones (respondiendo con evasivas). Dado que son colectivos (especialmente en el mundo TIC) con elevado capital intelectual y académico, acostumbrados a hablar y escribir continuamente (en eventos, blogs, presentaciones, negociaciones con clientes o en proyectos, etc.), y a organizar y mandar (en algunos casos), se daban muchas ocasiones en las que se podía perder la orientación y los temas que se querían seguir. Llevar un guion fue un recurso para recuperar el control. Incluso a veces mirábamos adrede a la hoja para cortar aquellos momentos en que la persona hablaba durante mucho tiempo sin introducir temas de interés. Otras veces abandonamos nuestro guion cuando emergían temas no previstos pero en los que veíamos potencialidades. Es decir tratamos de que las entrevistas no se descontrolaran (sobre todo por las características de los entrevistados), pero también intentamos ser flexible para darles voz y dejarnos también sorprender por temas o cuestiones impensadas.

3.4. POR QUÉ SE DESCARTARON OTRAS TÉCNICAS

En relación a otras técnicas, ¿podíamos haber hecho grupos de discusión? En primer lugar, el grupo de discusión es un grupo artificial, es decir, se realiza normalmente entre personas que no se conocen, por lo que no habría funcionado con miembros de la misma empresa (pues se presenta el problema de conseguir cierta sinceridad entre personas que ya se conocen, con alianzas y problemas previos entre ellas, con tabúes asentados, etc.). Además, los grupos de discusión, por la posibilidad de inducir la articulación de grupos o que se reflexione en grupo sobre ciertas cuestiones, suelen percibirse como más amenazantes para el statu quo. Si ya es difícil obtener entrevistas, tanto más aplicar este tipo de prácticas en una institución como una empresa. Pese a todo, dudamos seriamente si el grupo, incluso no conociéndose, hubiera funcionado. Pues el grupo de discusión se recomienda para sectores medios de la estructura (Callejo, 2001). Los profesionales podrían entrar dentro de esta categoría, pero algunos podrían juzgarse como de posiciones altas (como los gerentes de alto nivel o los directivos), en los que funcionaría menos esta técnica de investigación. Estos profesionales, en general (incluso sin ser directivos), quieren mostrarse competentes y cuidan su imagen ante otros potenciales clientes, competidores o colaboradores (tanto si les conocen como si no). Por lo que no estamos seguros de que en el grupo se hubiera dado mucha sinceridad (pues se trataba de hablar de algo, el trabajo o la

profesión, en lo que se juegan mucho y en lo que quieren dar una imagen adecuada y positiva de su capacidad ante otros. No se trataba de juntar a clases profesionales para hablar sobre cualquier tema de la vida social). Además, hay muchas formas de organización (que hubiera sido uno de los temas a tratar) que son confidenciales y que no se ventilan ante miembros de otras firmas.

Por otro lado, son mundos un tanto cerrados y reducidos, especialmente el de la animación. Siempre cabe la posibilidad, aun intentando que los participantes no se conozcan, de que las personas hayan coincidido en algún proyecto o que puedan conocerse si comienzan a hacer recuento de contactos comunes. A este respecto hubo personas que quisieron confirmar incluso si una simple entrevista, en verdad, estaba enfocada para una tesis, no para la prensa (pese a que ya se había aclarado), o verificar el anonimato. Ello es indicativo de la susceptibilidad que provoca lo reducido de algunos mundos profesionales. Ante la presencia de otros profesionales de la misma u otras empresas (en un grupo) la sinceridad hubiera sido incluso menor dado lo anterior. Además, estos profesionales son personas aquejadas de falta endémica de tiempo y ya encontraban complicado acudir a las entrevistas (algunos no se presentaron finalmente). Coordinar a un grupo de personas para el mismo día y hora hubiera sido muy difícil. Todo lo anterior hizo que no contempláramos el grupo de discusión.

También se intentó realizar observación participante. En una empresa de animación (la única que nos autorizó directamente a hacer entrevistas a su personal, la mayoría además no a artistas sino a personas de gestión o ejecutivos) nos ofrecían, todo lo más, hacer una visita guiada por el centro. Aunque luego no hubo problema en volver tras las entrevistas y que nos explicaran durante una mañana la intranet de la empresa (que nos permitió entender mejor cómo el capital constituye la práctica de los artistas). Quizás en ello el equipo de gestión no veía tanto peligro como en una observación durante semanas. Por algunas entrevistas a artistas supimos que algunas empresas de animación, sobre todo en grandes producciones (películas y no tanto de series), no dejaban sacar material sensible para poder trabajar con él en casa (por la posibilidad de que cayera en manos inadecuadas). El artista obviamente hacía sus prácticas propias en su casa o pensaba en cómo resolver cosas que le habían encargado, pero no podía sacar material original. Antes de terminar su contrato se les retiraba el ordenador de empresa para evitar que algunos materiales se filtraran (estas empresas no renuncian, en última instancia, a prácticas casi militares). Ante semejante clima de desconfianza (incluso con sus propios empleados) es difícil que dejen entrar libremente a un extraño.

En la empresa del mundo TI en la que hicimos entrevistas (que llamaremos, de modo ficticio, Tegestia) pensamos que RRHH no tendría ningún problema en dejarnos hacer observación participante (inicialmente así se nos prometió). Pero en este tipo de empresas, cotizadas en Bolsa, muy expuestas a una opinión del mercado que influye en el valor de sus títulos, con una importante inversión en i+d, celosas de sus actividades y donde los profesionales tienen un elevado capital académico y simbólico, se recela de este tipo de investigación (menos controlable por la empresa). Es probable que consideren que esta observación directa es intolerable por la importancia de la discreción de sus actividades y proyectos, y por qué no, por la exigencia de “respeto” por parte de sus profesionales (en correspondencia con su capital intelectual y simbólico), que lo verían lesionado al convertirse en un objeto (lo cual es bastante explícito con la observación). Los estudios de carácter etnográfico sobre el ámbito laboral se han solido hacer sobre categorías laborales entendidas como “menos cualificadas”, acostumbradas a un control rutinario externo más fuerte, de modo que el control del investigador es un control más. Esto es más “antinatural” en el caso de los expertos⁶⁶. En el caso de estas profesiones, además, observarlos de cerca podría hacer valorar ciertos aspectos de su trabajo y su dificultad, como también descubrir y exponer aspectos más dudosos que impactarían sobre la idea que se tiene de la práctica de ciertas profesiones y de la organización donde se encuadran. Y por ello, se explica esa incomodidad a que un investigador se incorpore “supuestamente” como uno más y observe. Donde hay mucho capital simbólico en juego, se toman precauciones. Estas profesiones, por tanto, nunca pueden ser objeto, sino sujeto⁶⁷.

Tras completar las entrevistas, volvimos a insistir en hacer observación participante pero según el Departamento de RRHH no era “factible”. Nos tuvimos que conformar únicamente con las entrevistas (además de algún documento que se nos dio, o de números de la revista corporativa).

Lo más parecido que hicimos a observación participante fue participar en un evento del mundo de la animación, como hemos dicho. Alguna experiencia curiosa de aquella ocasión la hemos referido en el estudio de caso sobre el sector.

⁶⁶ Algunos ejemplos de estas investigaciones etnográficas los ilustran las investigaciones de Lope Peña (1996) y Coller (1997).

⁶⁷ Para Goffman (2009) las posiciones elevadas de la estructura social siempre se “muestran” cuando lo tienen todo bajo control y evitan, en cambio, mostrarse demasiado o en ocasiones menos controlables para evitar riesgos que impacten sobre la creencia en su superioridad. Esto también ocurriría quizás en el caso de los profesionales estudiados. Por su carácter intelectual y creativo tienen cierto estatus y, por tanto, se protegen de las visiones peligrosas para el mismo. Quizás por ello se explican las resistencias o extrañezas ante ciertas prácticas de investigación.

Las empresas y profesionales a los que entrevisté en ambos sectores desarrollaban su actividad en Madrid. Por ejemplo, el 30% de las sedes de empresas del sector TI en España se ubican en esta región (Ametic, 2011). Por lo general, son las empresas, además, que dominan el sector. Por otro lado, buscábamos también un perfil de profesional en las partes más innovadoras del proceso de trabajo o en la parte más estratégica (concepción de la solución, ideación del modelo de negocio, etc.). Queríamos localizar también un tipo de profesional de éxito (aunque salieran también problemas y conflictos en sus biografías) para saber cómo los dominantes o aquellos en proceso ascendente en su corporación gestionan su carrera, los recursos que tienen en su trabajo para apoyar sus tareas, etc.⁶⁸ No estábamos, por el momento, tan interesados en esos profesionales subcontratados a menudo en regiones fuera de Madrid (donde, con todo, son sectores medio-altos en las ciudades donde residen), y que fueron detectados en otros trabajos (Castillo, 2007). En lo relativo al mundo de la animación, también nos centramos en Madrid, por las mismas razones.

⁶⁸ En lo cual podríamos encontrar en acción tecnologías del yo para ascender profesionalmente y gestionar los capitales intelectuales.

CAPÍTULO 4 |

UNA PRIMERA INVESTIGACIÓN: TEGESTIA

Tras este apartado metodológico genérico referido a los dos sectores, empecemos con los análisis de caso propiamente dichos. En las líneas que siguen vamos a conocer un poco mejor la empresa en la que desarrollamos las primeras entrevistas y por qué podía servir como un primer marco para la investigación.

4.1. ALGUNOS DATOS SOBRE TEGESTIA

Ya se ha razonado por qué nos centraríamos en el ámbito de las tecnologías de la información. Y también se ha anticipado que una buena parte de las entrevistas las realizaríamos a los profesionales de una multinacional española: Tegestia. En la decisión de optar por esta empresa fue clave conocer las cifras de inversión en i+d⁶⁹ de la compañía, que era de capital español (ya explicamos que evitaríamos, al menos al principio, empresas americanas), y también la disposición de la propia empresa a que hiciéramos entrevistas⁷⁰. Aunque la inversión en i+d sea un indicador tan imperfecto como otros, señala una orientación de la empresa a desarrollar investigación y tecnología propia, e indirectamente nos indica un ambiente innovador, lo que podía tener su expresión en modelos de organización.

⁶⁹ I+D se refiere básicamente a la creación de tecnología propia (software, sistemas, etc.), generalmente, en estas empresas, basándose en conocimiento fundamental ya dado y no desarrollando teorías o nuevas relaciones entre fenómenos. La empresa tiene varios departamentos que se dedican, entre algunas de sus funciones, o tocan el tema de la investigación y desarrollo. Este i+d es especialmente fuerte además en áreas en los que la empresa tiene raigambre, como la seguridad o la defensa, aunque no son las únicas. Por otro lado, los esfuerzos de i+d de estas empresas no corren siempre a cargo de sí mismas. Muchos fondos los obtienen gracias a convocatorias de fondos públicos, por mucho que luego tengan que justificarlos. Por otro lado también buena parte del conocimiento más actualizado en temas científicos que no interesan a la empresa o que son muy especializados los obtienen mediante acuerdos con universidades. Estas ponen el conocimiento profundo y actualizado de un tema (que tiene que ver los fundamentos de los fenómenos) y la empresa facilita la aplicación de ese conocimiento en dispositivos y contextos concretos (para lo cual pone su conocimiento más aplicado). Los grupos de investigación obtienen a cambio ver probadas teorías o conocimiento desarrollado en entornos concretos y aplicados que puede servir para validar hipótesis (y para publicaciones, o reflejar proyectos de colaboración). Mientras que la empresa gana conocimiento nuevo para posibles productos. Es un intercambio después de todo, cada parte según el capital a acumular.

⁷⁰ Esta decisión fue sabia ya que muchas veces las multinacionales de capital extranjero no hacen mucha innovación dentro del país (sino en los territorios de sus sedes centrales). Esta multinacional por ser española sí que tenía actividades y unidades orientadas a la innovación, radicadas dentro de las fronteras estatales.

Pues entendemos que la innovación no solo es técnica, sino que también, para su aprovechamiento, ha de ir acompañada de transformaciones en la organización misma. En el estudio de caso, luego, nos dimos cuenta de que la i+d no es lo único importante (entendiendo i+d como el desarrollo de innovaciones no existentes dentro de la compañía tales como un nuevo concepto de televisión digital, o una nueva plataforma de gestión de procesos energéticos). Hay mucho conocimiento que sin ser i+d (por ejemplo el que se aplica y desarrolla en consultoría o en adaptar un proyecto ya hecho a otro contexto) es fundamental en el día a día y es este el que también hay que gestionar y flexibilizar dentro de la organización para lograr que afluya donde se requiera.

En relación a la innovación, Tegestia fue declarada en 2009 la empresa que más invertía en i+d, según una clasificación elaborada por la Comisión Europea, dentro del ámbito de servicios informáticos. Y era la segunda empresa además que más dinero ponía en esta partida entre las empresas españolas. Frente al 7% de las ventas invertido en 2009, en 2010, se incrementó hasta el 7,2%, pese a la coyuntura. Este esfuerzo lo viene realizando desde hace años, pues, en el año 2001, la inversión en i+d sobre el total de ventas era cercana al 8%⁷¹. Parece así que la crisis ha forzado también a racionalizar costes en este capítulo, como ha sucedido en general en el sector TI (Ametic, 2011). Pero al mismo tiempo es una empresa que ha gozado de cifras aceptables en términos de rentabilidad, ya que entre 1999-2009, la retribución total del accionista creció en términos anuales un 17,2% como media⁷². Y en total, en esos diez años, la evolución bursátil experimentó un crecimiento de un 268%, cuando el IBEX 35 lo hacía a un 20%. Además, en un contexto de crisis, las ventas aumentaron un 3% en 2009 con respecto al año anterior. Arrojó asimismo un margen EBIT en 2011 del 10,5%⁷³. Los anteriores datos provienen de fuentes de la empresa. No obstante pese al

⁷¹ Sobre estos datos (como otros que aparecerán a continuación) no figura la fuente utilizada porque citarla en la bibliografía desvelarían el nombre de la corporación estudiada, cuando por parte del investigador media un compromiso verbal de asegurarle el anonimato. El nombre de la empresa aparece bien en el autor del material, o bien de modo explícito en el contenido del mismo, y por ello, la imposibilidad de referirlo aquí. Si algún lector quisiera comprobar estos materiales utilizados, el autor de esta investigación no tiene inconveniente en aportarlos para su verificación.

⁷² Informe anual de 2009.

⁷³ El margen EBIT señala las ganancias antes de intereses e impuestos. Indica el beneficio resultante del puro desarrollo del negocio, al ser la diferencia entre los ingresos operativos y los gastos operativos del periodo. El dato fue obtenido de una nota de prensa del 16 de octubre de 2011.

triunfalismo, diferentes analistas externos auguraron desde 2010 tiempos duros para la compañía pues, como ocurre con otras empresas de TI, buena parte de sus ventas proviene de contratos con Administraciones y grandes empresas (españolas) que utilizan su tecnología para la modernización de sus procesos e infraestructuras. Si consideramos las recesiones por las que ha pasado la economía nacional y la crisis fiscal del Estado desde 2008, los malos augurios para la compañía son justificados. Este tipo de empresas dependen mucho del keynesianismo como política de Estado, pues el Estado es un gran consumidor de las innovaciones que estas empresas ofertan (por ejemplo en equipos de seguridad, en sanidad, en digitalización de gestión de procesos, etc.). También son organismos estatales (nacionales o europeos) los que riegan con ayudas generosas los proyectos de innovación de estas compañías. No obstante, los analistas valoraban como “fuerte” de la compañía el proceso de expansión internacional para compensar las caídas y reducciones de crecimiento en el mercado interno. También destacaban el indicador EBIT, antes comentado, el saneamiento financiero y el buen nivel de contratación, como signos de solidez⁷⁴. La expansión internacional, especialmente por América y Asia, como forma de escapar de la coyuntura europea (y sobre todo nacional) de crisis económica se pone de manifiesto en que las ventas fuera de España han crecido un 10% (frente a un crecimiento del 2% para todos los mercados, y contando con el decrecimiento de ventas vivido en el mercado interno). Las operaciones en el exterior ya suponen el 40% del total en 2010⁷⁵.

Esta importancia de los mercados exteriores frente a los interiores y nacionales consigna, más allá de que esté motivado por la crisis, lo que otros autores han definido como una pugna mundial por los mercados internacionales entre grandes empresas, que es la mejor manera de caracterizar la globalización (Boltanski y Chapiello, 2002; Adda, 1999; Guevara, 2011). Este proceso de cada vez mayor importancia de los mercados internacionales, porque es en ellos donde se arañan los beneficios que permiten marcar la diferencia frente al competidor, impacta sobre las organizaciones. Pues todo ello favorece los proyectos en el extranjero pero en los que participan también unidades y profesionales desde España que apoyan a equipos radicados fuera. Y obviamente ello conlleva nuevas formas de organización, de trabajar, de buscar y producir conocimiento, y en los

⁷⁴ Información obtenida de la prensa no citada explícitamente para no revelar el nombre de la empresa. Para su confirmación puede ser solicitada al autor de esta investigación.

⁷⁵ Informe anual de 2010.

diferentes perfiles demandados: se busca a un tipo de profesional dispuesto a asumir riesgos, capacitado para trabajar en red y con dotes de mediador cultural.

Un análisis más reciente que los anteriores referidos (publicado en 2012) reprocha a la compañía gastos excesivos en i+d y en personal para los tiempos que corren, aunque destaca la solidez del precio de la acciones de la compañía pese a la crisis (lo que demuestra que sigue generando confianza en sus estrategias tanto de innovación como de expansión). El análisis preveía también rentabilidades futuras adecuadas⁷⁶.

En definitiva, vemos confirmada la preocupación de la compañía por la i+d (no solo es propaganda, porque hasta algunos analistas externos se lo reprochan). Por otro lado, aunque con la crisis su situación se ha resentido y planean dudas acerca del futuro, la realidad no es peor que la que atraviesan otras compañías del sector.

Por todo lo referido, era una empresa que merecía nuestra atención para acometer el estudio de campo.

A medida que fuimos investigándola y haciendo acopio de noticias y otras informaciones sobre la misma, y tras celebrar las primeras entrevistas, nos reafirmamos en que había sido una buena elección. Su caso era relevante ya que la propia compañía en las últimas décadas había entrado en sectores novedosos, muchas veces absorbiendo a otras empresas. Ello la obligaba a introducir cambios en las formas de organizarse debido a ese crecimiento importante en el volumen de empleados (motivado por absorciones, expansión de la compañía, etc.), por la entrada en nuevos sectores con metodologías menos rígidas que se prestan a nuevas formas de organización y de producción (en comparación con los temas de seguridad y defensa, su tradicional fuerte), y por integrar a personas venidas de otras empresas, algunas de ellas de ciertas dimensiones y con culturas propias asentadas. Por otro lado, la necesidad de mantenerse competitiva, mediante la innovación y nuevas soluciones aportadas a los clientes, pero de un modo racionalizado en costes debido a la coyuntura de crisis, hacía que la organización estuviese en un proceso de “reflexión interna” (tal como se nos dijo), lo cual redoblaba su interés como objeto de estudio.

⁷⁶ Información obtenida de un analista que publica en un medio especializado. No se ha citado explícitamente para no revelar el nombre de la empresa. Para su confirmación puede ser solicitada al autor de esta investigación.

En nuestros términos podríamos decir que la empresa se hallaba ensayando una “nueva gubernamentalidad”. Es decir, se encontraba ensayando nuevas técnicas organizacionales y de control para favorecer el rendimiento de la fuerza de trabajo, una fuerza de trabajo de la que se extrae su conocimiento y soluciones en un proyecto para desarrollarlo en tiempos adecuados, de modo eficaz y con niveles de calidad exigidos.

Pero en la descripción anterior parece que la empresa Tegestia es una especie de empresa única en el mercado. No hemos hablado de la competencia. Gaudemar (1991) ya nos alertaba de que no solo el tipo de esfuerzo que se busca extraer de la fuerza de trabajo, el modo como se quiere hacerlo, o los desafíos del trabajo vivo al capital coadyuvan en la renovación de la batería de tecnologías sociales dirigidas al primero. También la lucha entre capitalistas espolea a encontrar mejores planteamientos para explotar ese trabajo vivo, para organizar la empresa de un modo tal que permita generar diferenciales de productividad y ahorros de costes (lo que a la larga desplazará a la competencia). Así, ¿qué estructura del mercado existe y cuáles son las presiones que derivadas de dicha estructura se ciernen sobre Tegestia para que pretenda quizás idear mejores mecanismos de producción con los que hacer al trabajo vivo innovar o ser más eficaz en sus tareas?

En el sector TI, según algunos cálculos, se contabilizan hasta 14.646 compañías (Ametic, 2011). En esta suma se incluyen desde pymes con pocos empleados dedicadas a servicios de soporte o mantenimiento, hasta grandes empresas de miles de empleados. Normalmente las pequeñas empresas no compiten con las grandes sino que entran en relaciones de complementariedad (las grandes pueden subcontratar tareas a las pequeñas o apoyarse en empresas pequeñas muy especializadas en algo).

Algunos informes del sector subdividen a su vez las actividades del ámbito de TI (tecnologías de la información) en *hardware*, *software* y servicios informáticos⁷⁷ (Ametic, 2011). Tegestia, aun cuando desarrolla las tres actividades, es dominante en la última. En este último ámbito de servicios TI, las diez primeras empresas controlan el 56% de la cuota del mercado español, lo que muestra su elevada concentración (Ametic, 2011). Es decir, pese a que haya muchas empresas

⁷⁷ Por hardware se entiende: fabricación y comercialización de equipos informáticos, incluidos los consumibles. Software se refiere al desarrollo de aplicaciones. Y los servicios TI incluyen labores de consultoría, desarrollo de aplicaciones más a medida, como también servicios de soporte y *outsourcing*.

de muy diferentes dimensiones en los distintos nichos, existe un círculo reducido de grandes corporaciones que controlan más o menos el mercado y que compiten entre sí. La empresa líder en servicios TI controla el 21% de la cuota del mercado español en tal nicho, por lo que podemos decir que se encuentra en una posición relativamente consolidada. También podemos afirmar que esa empresa líder es Tegestia⁷⁸. Pese a esa actual posición más o menos consolidada en el mercado interno, a nivel mundial no aparece lógicamente en los escalafones de las diez primeras empresas, donde sí encontramos a IBM o Microsoft. Es precisamente a nivel internacional donde quiere ganar presencia para lo cual necesita tanto generar estructuras fuera como innovaciones con las que destacarse y convertirse en referencia. Por otro lado, el dominio en el mercado español no le viene tampoco de muy atrás. Se convirtió en empresa con mayor cuota de mercado tras absorber a unas multinacionales a finales de la década de 2000. Desde entonces hasta 2011 ha mejorado su cuota pasando del 15%⁷⁹ al 21% (Ametic, 2011). Pero, como vemos, la cuota de la que disfruta es reciente y viene, en parte, por absorciones, por lo que se entiende la preocupación y la necesidad de encontrar modos de organización y de innovación eficaces al tiempo que eficientes en costes, que le permitan mejorar el rendimiento de los empleados como modo de defensa y consolidación ante mercados inestables. Empresas norteamericanas, con enorme capacidad e infraestructura, como IBM o Accenture, compiten con Tegestia sobre todo en lo que se refiere a servicios informáticos y consultoría para grandes clientes y para la Administración. Algunas de ellas disponen de cuotas en torno al 10% en el mercado español. Nadie tampoco asegura que futuras fusiones cambien de nuevo el paisaje de cuotas existente o que contrataciones inesperadas con clientes por parte de los competidores (y de gran impacto en las pugnas por el poder en el mercado) vayan arañando ingresos hasta hacer perder el liderazgo a Tegestia. Por ejemplo, si analizamos datos del nivel de facturación anual, a pesar de que Tegestia es líder en el mercado español en cuota de mercado, ha habido

⁷⁸ El hecho de que sea Tegestia no aparece como tal en el informe consultado (Ametic, 2011), pero es un secreto a voces (esto nos lo confirmaron miembros de una consultora que se dedica a hacer estudios económicos y de mercado sobre el sector). Normalmente aunque se hacen estudios de cuotas de mercado, no se suele revelar a quién pertenece cada cual. Ni siquiera la CNMV revela la cuota de mercado de las empresas cuando prepara y publica documentación ante procesos de fusiones. Este organismo suele utilizar bandas muy amplias y aproximadas para indicar la cuota en manos de cada empresa (por ejemplo “0-10%”, “10-20%”), que no sirven de mucho. Hablamos por teléfono, de hecho, con personal de la CNMV y se nos dijo que no se podían facilitar datos precisos sobre cuotas de mercado.

⁷⁹ Este dato concreto ha sido obtenido de la prensa especializada en el sector. No se cita la fuente explícitamente para no revelar el nombre de la empresa. Para su confirmación puede ser solicitada al autor de esta investigación.

años que ha sido líder en facturación anual y años en que los competidores la han superado⁸⁰. Estas diferencias de facturación por año, en su acumulación, pueden variar el paisaje de cuotas. De ello se deduce que, pese a la posición consolidada, esta nunca es del todo segura. Se entiende, a consecuencia de todo esto, esa necesidad de buscar mejores formas de organización y trabajo con las que pueda lograrse mantener las distancias con los competidores.

Para empeorar aún más las cosas, y añadir mayor presión competitiva, un sindicalista y profesional del sector, nos comentó que proveedores de servicios de telecomunicaciones (véase Telefónica) están entrando en el mercado de servicios informáticos porque quieren diversificar su negocio (aunque se hagan con contratos en estas actividades y luego las presten derivándolas a empresas subcontratadas). Esto, unido a lo que antes hemos visto y a la situación de crisis configuran un panorama de inestabilidad y competencia acrecentada que espolea (como diría Gaudemar) a las empresas dedicadas a actividades como las que presta Tegestia a repensar su organización periódicamente, sus estrategias y los modos como estructura las tareas del trabajo vivo.

4.2. ALGO DE HISTORIA SOBRE LA COMPAÑÍA

Aunque apuntes de la historia de la compañía ya han salido, en este apartado vamos a aportar otros detalles.

Para empezar no se trata de una compañía dedicada a la producción de tecnología para el consumo de masas. Se trata más bien de una empresa multinacional que ofrece soluciones tecnológicas, o presta servicios a otras grandes empresas y multinacionales, o a la propia Administración Pública. Por tanto, si bien desarrolla soluciones innovadoras para sus clientes, mucho del trabajo desarrollado son también servicios de soporte, gestión de aplicaciones y mantenimiento (que no siempre implican elevada innovación, aunque sí aplicación de conocimiento, como por ejemplo investigar de dónde viene una incidencia, cómo formularla para pasarla al departamento competente, etc.). Por otro lado, prestar servicios para otras grandes empresas o para la Administración (en una coyuntura de grave crisis económica) no solo exige de sus profesionales innovación en productos sino precios competitivos (en un momento en el cual también se compite en precios a la baja). Y todo ello apunta a procesos estandarizados y

⁸⁰ No se cita la fuente explícitamente para no revelar el nombre de la empresa.

control severo de costes, por mucho que ello conviva también con la necesidad de innovación y creatividad a la hora de renovar o adaptar a contextos concretos el fondo de soluciones de que dispone la empresa. Las expectativas son muy elevadas por parte de grandes clientes, impacientes por desplegar a la perfección un proyecto para el que cuentan con empresas, como Tegestia, que han de reanudar la confianza depositada en ellas. Un fallo en algo arrastraría con él a grandes empresas celosas de sus mercados.

Ya hemos visto que el sector TI se subdivide en equipos, programas y servicios y consultoría. La empresa emplea una clasificación más resumida: soluciones y servicios informáticos, y también sistemas.

Por soluciones se refiere a actividades llamadas más “estratégicas”, que requieren un componente de innovación y creatividad altos por parte de la fuerza de trabajo, es decir, consultoría a clientes para ofrecerles alguna solución a un problema que tengan. Estas soluciones se apoyan en sistemas tecnológicos. Por ejemplo, una solución para mejorar la sostenibilidad medioambiental de una empresa cliente, que incluye informes con medidas que podrían implementarse, pero que se acompañan también de dispositivos (sistemas) para apoyar tales soluciones de consultoría, como puede ser un sistema de detección de niveles de contaminación. O pensemos también en el diseño de una nueva página web y de una forma de gestión de ventas por Internet para un cliente, que se acompaña de una plataforma informática, de algoritmos para ordenar la información, etc. Otros ejemplos de sistemas que diseña pueden ser: sistemas de coordinación de tráfico en diferentes medios, de administración electrónica, de simulación para diferentes fines (como la formación de personas o la previsión y aprovisionamiento de recursos, etc.).

Aunque con soluciones, como decimos, se hace referencia a la parte más estratégica e innovadora, lo cierto es que hay soluciones más innovadoras o más estandarizadas, según los medios de que disponga el cliente.

Por servicios (frente a soluciones) se entiende encargarse directamente de un servicio completo para el cliente, que este externaliza (lo que en la jerga empresarial se llama *outsourcing*). Muchas grandes empresas están externalizando sus departamentos de informática (para ahorrar costes especialmente dado que esta fuerza de trabajo es cara) y son empresas como Tegestia, entre otras, en las que recae el negocio. Así, por servicios se entiende gestionar los datos de un cliente, las incidencias en sus sistemas, dar soporte a las mismas, gestionar y renovar sus aplicaciones, como también, por ejemplo, en otros casos, gestionar los

sistemas de seguridad de un tercero, etc. Supuestamente el contratista ofrece precios más bajos por el mismo servicio no solo porque el precio de la fuerza de trabajo sea menor, sino porque gana economías de escala: por ejemplo, dispone de una estructura y entorno especializados con los que atiende a muchas empresas sobre lo mismo, desarrolla un conocimiento y especialización a lo largo del tiempo, con lo que puede efectuar innovaciones en mayor medida, etc. Los tentáculos del “outsourcing” han llegado a penetrar en ámbitos que antes se considerarían impensables, por desafiar la idea de “unidad empresarial”, como es, por ejemplo, que se externalicen “funciones de procesos de negocio”, es decir, la contabilidad, el análisis financiero, la planificación financiera, el análisis de riesgos, etc. En la jerga se llama BPO (*Business Process Outsourcing*). Tegestia también, por ejemplo, ofrece servicios de BPO, nuevamente utilizando sistemas tecnológicos propios como elemento diferencial.

La organización que estamos estudiando cumple, por tanto, una función de especialización en servicios en los que aporta un conocimiento complejo para otras. Si bien, en Tegestia, como en todas las empresas, existe un capital muerto (infraestructuras tecnológicas, herramientas para vehicular la comunicación de saber muy especializado, codificarlo y convertir ese saber en estrategias y programas para el cliente, etc.), dicho capital muerto, con ser importante, deviene más secundario si se compara con la industria de automoción. Lo central de la oferta de la empresa está en la capacidad de los profesionales (especialmente los que trabajan en la parte más estratégica como hemos dicho) de repensar continuamente las formas de hacer y producir herramientas y soluciones para ofrecer sistemas diversificados y continuamente adaptables (pues incluso las soluciones y sistemas más estandarizados tienen que matizarse en cada proyecto y a la larga renovarse).

A pesar de esta distinción entre soluciones y servicios (más oficial), en las entrevistas aparecen otro tipo de terminologías para caracterizar los diferentes sectores. Por ejemplo un directivo, en una entrevista, distinguía entre tecnologías de la información (que hace referencia a las áreas más orientadas a ofrecer soluciones y sistemas a sectores como medios de comunicación, sanidad, mundo financiero, etc., también englobando aquí a personas de consultoría básicamente) frente a lo que denominaba “ingeniería”. Con esta distinción parecía oponer un sector (tecnologías de la información) donde las metodologías son más flexibles⁸¹,

⁸¹ Pues por ejemplo los requisitos de ámbitos como seguridad son más estrictos (por ejemplo en las características que tiene que tener el producto, los componentes, etc.) por lo que ello apunta

el grado de detalle técnico de los proyectos es menor en relación a otros proyectos de la empresa, las figuras profesionales y las titulaciones de partida son más heterogéneas, y por todo ello, estos ámbitos dentro de la empresa se prestan más a la introducción de prácticas novedosas en las formas de control y de organización de los procesos. Frente a este subsector, lo que él denominaba “ingeniería”, incluiría proyectos en el ámbito, especialmente, de defensa, seguridad, transportes, etc. donde los proyectos son más cerrados en lo que el cliente quiere y cómo lo quiere, donde las metodologías son más rígidas, y donde las prácticas de organización son más reacias a cambios.

Tras esta aclaración sobre las actividades a que se dedica la compañía, pasaremos más a la historia de la misma. Las fuentes utilizadas para este apartado han sido la hemeroteca del diario *El País* (que cubrió los procesos de nacimiento de la compañía), la información de la web corporativa, así como las propias entrevistas realizadas y algún estudio que hemos encontrado (que analizaba, en especial, las estrategias de las empresas) sobre el mundo de las TIC e Internet en España.

Encontramos el origen de la compañía en una fusión de dos empresas previas, una pública y otra privada, pudiéndose rastrear el origen de esta última en los años 20 del pasado siglo. La fusión, que aconteció a comienzos de la década de 1990, tenía por objetivo la creación de una empresa fuerte, cotizada en Bolsa, que se dedicaría fundamentalmente a la electrónica de defensa, aunque también abierta a desarrollarse en otras actividades. Tras una serie de desavenencias motivadas por qué se quedaría cada parte fundante de la nueva corporación (es decir, qué capas de directivos de las anteriores empresas sobreviven o pierden poder), al final, la fusión se materializó. Igualmente, la nueva corporación nació en medio de traumáticos planes de ajuste laboral, que comportaron la rescisión masiva de contratos. Estos procesos de fusión y adquisición de empresas, seguidos de rescisiones de contratos, adaptación a un nuevo entorno tras la fusión, o migración a otras empresas (perjudicándose con ello veces la posición ganada en una empresa por un profesional y obligando a la reinención de uno mismo) han sido avatares típicos con los que muchos profesionales del sector TIC han tenido que vivir. Pues, de alguna forma, con la importancia creciente de este sector en la economía, en la década de 1990, en España, aconteció toda una reestructuración empresarial con el objetivo de crear empresas fuertes, con proyección

a formas más burocratizadas y estandarizadas de producir, aunque tengan una elevada innovación y exijan mucho conocimiento técnico.

internacional y altamente rentables. Un libro que trata más sobre la burbuja ligada a las empresas informáticas y de Internet de finales de la década de 1990 y de la de 2000, pero que también ilustra muy bien ese clima y esos procesos de voracidad empresarial, de continuas adquisiciones de unas empresas por otras para entrar en nuevas actividades, aumentar cuota, etc. puede consultarse en Patiño (2003). Otros estudios también comentan los frecuentes procesos de adquisición de empresas nacionales por parte de multinacionales (muchas veces extranjeras), deseosas de conseguir con ello una puerta de entrada a un mercado determinado (Ibáñez Rojo y López Calle, 2012).

Toda esta volatilidad empresarial qué duda cabe que ha de impactar sobre las carreras y también sobre las motivaciones y modos de actuar de los individuos, como veremos.

Volviendo a la historia de Tegestia, vale recordar que las rescisiones, bajas incentivadas y prejubilaciones dirigidas a la plantilla sobrante de las dos empresas fundantes se focalizaron especialmente, aparte de en grupos que quedarían duplicados, en colectivos de menor cualificación (incluyendo trabajadores manuales) ya que la nueva empresa (Tegestia) se proyectaba, en esencia, como una empresa con plantilla altamente cualificada que se especializaría en los procesos de diseño y desarrollo tecnológico (la parte más intelectual) reduciendo su participación en las actividades de producción final. Los procesos de construcción de dispositivos, en su caso, bien podrían ser subcontratados a otras empresas. También, de alguna forma, podemos deducir que con ello se reducía la presencia de empleados de componente más manual, que normalmente están más sindicalizados. Seguramente el aligeramiento de plantilla que tuvo lugar pudo verse favorecido también por la coyuntura de principios de la década de 1990, igual de negativa en lo referente al empleo que la que encontramos en 2011 (cuando empezamos a recabar información sobre la misma). Actualmente Tegestia tiene una plantilla altamente cualificada del 85% del total, viéndose un incremento desde 2005, aun inestable, según el informe anual de 2010.

En cualquier caso, consumada la fusión (en 1992), comienza una época delicada en la que el balance de los ejercicios arroja pérdidas, tendencia que será invertida unos años después tras la fusión. Es en ese momento la compañía alberga, de nuevo, ambiciones de expansión, por lo que irá invirtiendo y penetrando en sectores que hasta ahora pesaban poco en el volumen de ventas de la compañía, con el objetivo de desvincularse un poco de una imagen muy ligada aún al mundo de la electrónica para defensa o el transporte. Una gerente, en una

entrevista, nos confirmó que en torno a finales de la década de 1990 la empresa adquirirá algunas empresas del sector de la comunicación y ligadas al mundo de Internet (aunque manteniéndolas como marca independiente). Era una forma de entrar en sectores nuevos que se estaban desarrollando. A pesar de la burbuja de Internet y el descrédito generalizado contra un modelo empresarial basado en la red, la dirección de Tegestia apostó por retener estas empresas. Quizás sospechando que se debía a un fracaso transitorio por el valor inflado de muchas de ellas, pero que encerraban posibilidades de rentabilidad, no se deshizo de tales empresas sino que las integró como unidades y mercados ya dentro de la propia compañía, en la década de 2000, con lo que inició así una estrategia de ampliación de los sectores en que estaba presente. Eran pequeñas empresas, que muchas veces rondaban la cincuentena de empleados. Profesionales de estas empresas así como otros que buscaban de nuevo trabajo en el mercado tras el hundimiento de sus respectivas firmas debido a la burbuja, a la crisis o a otros motivos se incorporaron a unidades como *e-bussiness*, telecomunicaciones o medios de comunicación, novedosas en la compañía.

Hay que reparar en las estrategias de estas grandes empresas en relación a otras de menores dimensiones. Muchas veces primero dejan que las pequeñas empresas se creen, se arriesguen, desarrollen conocimiento especializado, aunque se quemen en el mercado y finalmente fracasen. Tras ello cuando ya se ha desarrollado un conocimiento maduro sobre una tecnología, un área y un mercado (e incluso se ha aprendido de los fracasos), la gran empresa las absorbe e integra. Con esta estrategia la gran empresa renueva su oferta y sus capacidades internas, la potencia del trabajo vivo que emplea.

Siguiendo la estrategia anterior de expandir los mercados en que estaba presente mediante la adquisición de otras empresas, a finales de la década de 2000, Tegestia se hace con dos multinacionales de capital español (que hemos referido), con bastante fama en el mercado, integradas a su vez en grandes grupos empresariales, dedicadas a consultoría y servicios tecnológicos, con varios miles de empleados. Las integraciones provocaron un crecimiento importante de la plantilla, en torno a cinco mil profesionales. Y con ello logró dominar el mercado español (al menos en servicios informáticos), diversificar sus actividades y ampliar su capacidad para competir a nivel internacional.

Para ilustrar el cambio en la composición interna de la empresa que acredita ese proceso de diversificación de sus actividades y líneas de especialización (en lo que han tenido mucha influencia las políticas de adquisición de otras empresas)

veamos los siguientes datos. En 1996, en un documento informativo, se dice que la empresa se organiza en tres principales *áreas de negocio*: a) sistemas de información y control; b) simulación y sistemas automáticos de mantenimiento; c) equipos electrónicos de defensa. Pues bien, simulación y equipos electrónicos de defensa, las dos últimas áreas, tenían un peso sobre el negocio de la compañía del 31% en 1996. En cambio, en 2005, el porcentaje solo llegaba al 24% (y esto era antes de la adquisición de las multinacionales de TI con que se hizo unos años más tarde). En 2010 mercados como Administraciones Públicas, sanidad, telecomunicaciones y servicios financieros han pasado a ser el 41% del total de ventas, cuando a finales de los 90 tenían un peso anecdótico casi. En 2011 ha adquirido una empresa bastante consolidada en Brasil de tecnologías de la información, y otra empresa española de consultoría (especializada en asesoría de i+d+i en sanidad y en proyectos de gestión clínica) para reforzar su posición en el sector sanitario, que es uno de las actividades de más reciente desarrollo, si lo comparamos con defensa. El aumento del peso de los otros sectores frente al sector de defensa y seguridad sigue en marcha, pues en 2010, este último sector experimentó reducciones del 13% en ventas, mientras que las áreas más novedosas registraron crecimientos reseñables.

En definitiva, la firma sigue aplicando esta estrategia de adquisición con objeto de hacerse con infraestructuras (unidades y centros, relaciones institucionales, comerciales, etc.) en mercados sectoriales o geográficos donde no tiene presencia y para renovar o mejorar sus recursos cognitivos.

Los mercados actuales de la compañía son, aparte de los más arraigados en ella, como Transporte y Tráfico, o Defensa y Seguridad, también: Energía e Industria, Servicios Financieros, Administraciones Públicas y Sanidad, Telecom y Media.

Si hay una idea repetitiva que centra las estrategias del capital hoy (en muchos ámbitos) es la idea de *diversificación* (y las estrategias de Tegestia reflejan esta idea): diversificación de productos y nichos en que uno está presente para que los resultados no se jueguen todo en algo muy reducido y concreto, sino que haya diferentes fuentes compensatorias. Esta forma de diversificación se combina con la diversificación geográfica para aislarse de los malos cuadros macroeconómicos en regiones concretas. Si lo pensamos, es la misma lógica que estaba y está detrás de muchos fondos de inversión: diversificar y trocear las inversiones (en diferentes sectores, empresas, ámbitos, mercados, etc.) para que lo negativo de una de ellas se vea compensada por el resto. Y esta lógica de la

“diversificación” la veremos aplicada a otros niveles sorprendentes, en los mismos profesionales.

Esta dilatación de actividades en las que ha entrado a competir ha motivado una expansión del empleo en la compañía apabullante: de unos miles de empleados cuando surgió tras la fusión, contabilizamos hoy en torno a 28.600 en 2010, según la memoria anual de ese año. Incluso en años de crisis económica, como el período 2008-2010, ha seguido con la expansión de su número de empleados. Por un lado esto puede leerse como una prueba, a pequeña escala, de que las personas de perfil experto están creciendo en su peso en la estructura, como habíamos demostrado en la primera parte, pese a la crisis económica. Pues esta ha perjudicado, sobre todo, a sectores más tradicionales y a empleados con escasos títulos educativos. Pero también el anterior dato admite otras lecturas. Profesionales del sector pero que manejan también otro tipo de información por su adscripción a sindicatos (por tanto, les llegan problemas y abusos con frecuencia) confirman que las empresas de TI están contratando a gente en medio de la crisis. Pero la letra pequeña está en que se contrata a varios ingenieros con menor experiencia que sustituyen a empleados con cierta antigüedad, especialistas o incluso a perfiles con responsabilidades de gerencia, que son los que encarecen el precio de los proyectos y que hay que eliminar para racionalizar costes ante la crisis. Se supone que lo que hacen varios perfiles de menor experiencia juntos, pero más baratos, puede compensar lo que hace un perfil más especializado y experimentado solo, pero más caro. Como el número de despedidos es menor que los contratados, en el resultado neto de contrataciones figura esa expansión del empleo en muchas empresas de TI. De todos modos, RRHH de Tegestia tampoco oculta que se apliquen estas prácticas de gestión de la fuerza de trabajo que, hasta ahora, uno pensaba que solo alcanzaban a empleados menos cualificados, más prescindibles. Las empresas de TI no se quedan atrás en aplicarlas, en una grave coyuntura de crisis, a colectivos supuestamente más privilegiados.

“Hay personas que si quisieran salir de esta compañía, su nivel de empleabilidad fuera sería muy bajo, porque hacen cosas que no son demandadas por el mercado, o para cuya demanda hay exceso de oferta. Entonces tú dices, vale, tienes un plus de experiencia, pero prefiero coger dos junior más baratos, a la mitad de alguien que tiene más experiencia pero que no me viene como un superexperto reconocido en el mercado”.

(Mónica, directiva de RRHH)

Aunque el testimonio parece referirse a lo que hace el mercado, en general, cabe la posibilidad de que la empresa lo haga también ella misma. En definitiva, la expansión de la plantilla de Tegestia está asociada a la expansión internacional, a la adquisición de empresas y también, en una coyuntura de crisis, a emplear a nuevas hornadas tanto para proveerse de repuestos en la base como quizás por otras razones más ligadas al ahorro de costes laborales.

Como resultado de esta política de expansión del empleo y de diversificación de las actividades, la edad media de la plantilla ha descendido: era de 36 años en 2010, frente a 38 en 2005. Esto indica que probablemente, en las áreas en las que la compañía se ha venido desarrollando, las personas tienen menor edad frente a las áreas tradicionales que fueron el zócalo inicial de Tegestia (como defensa y tráfico). Este rejuvenecimiento de la plantilla tiene también sus efectos en términos de la renovación e implantación de nuevas formas de trabajo que pueden constituir nuevos mecanismos para hacer trabajar a otros y hacerlos trabajar de determinada manera. Normalmente una plantilla de mayor edad ha desarrollado ya un *habitus* e inercias en relación a antiguas formas organizativas. Si se crean unidades que hasta ahora no existían, en actividades novedosas para la compañía y estas se nutren además de personas más jóvenes que no han conocido formas de trabajo previas y que incluso están ya habituadas perfectamente a ciertas herramientas (como las redes, los blogs, etc.), ello permite introducir y ensayar en estos ámbitos nuevas formas de producción y control sobre los empleados. Todo esto permite mayor libertad a las direcciones y departamentos encargados de promover cambios sobre las formas de trabajo y la gestión del trabajo vivo. No obstante, tampoco debemos engañarnos, pues hay nuevas formas de trabajo que están orientadas a empleados de cierta edad, que han demostrado ciertas capacidades y lealtades a la empresa, y que no suelen ser los recién entrados.

Tras ver la historia de la compañía, lo cual nos ha servido ya para dilucidar algunas estrategias de la misma, es el momento de explicar qué perfiles entrevistamos en Tegestia.

4.3. LA ELECCIÓN DE LOS PERFILES: PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Visto que Tegestia, por su historia y por el sector al que se dedicaba, podía contar con perfiles interesantes para nuestro estudio, se contactó con RRHH para que nos facilitara el acceso a los mismos. La demanda que se formuló a RRHH fue

que, en las entrevistas a realizar a los profesionales, buscábamos perfiles especialmente “innovadores”, reconocidos así por la empresa. Les sugerimos que podrían ser responsables de proyectos o personas relevantes en los mismos por su conocimiento profundo sobre algún ámbito, así como por su trayectoria. Dado que es una empresa de 30.000 profesionales, con centros diseminados tanto por Madrid, dedicados a diversas funciones, como por toda la geografía española y mundial, tenía sentido que la localización de los entrevistados viniera facilitada por RRHH. Para hacerlo nosotros mismos tendríamos que haber conocido con exhaustividad datos sobre la estructura de la empresa y proyectos vigentes. Este tipo de información no es accesible o no se puede conocer en poco tiempo por una persona ajena a la organización. Por ello, tras darles nuestras directrices confiamos en su criterio de selección.

Se realizaron dieciocho entrevistas: cuatro a personas de RRHH o unidades afines (Talento, Cambio Organizativo, etc.) para conocer esas prácticas novedosas de trabajo, aprendizaje, de promoción del conocimiento, organizativas, etc. que se estaban impulsando (y que podían ser leídas desde nuestro marco conceptual como técnicas en sentido foucaultiano). El resto fueron a profesionales que trabajan en diferentes unidades y proyectos reconocidos como innovadores por la compañía. Estas entrevistas ahondarían más sobre biografías y experiencias en el sector. No obstante, se ha de reconocer que, luego, este esquema se cumplió en parte. Las cuatro personas del ámbito de RRHH tenían historias profesionales interesantes (móviles, con una conciencia de la necesidad de gestionar muy reflexivamente su imagen profesional). Por ello, aun cuando en principio sólo nos hablarían de prácticas organizativas, también al final fueron preguntados, aunque más brevemente, acerca de su biografía y recopilamos también de ellos reflexiones sobre la gestión de la carrera. Con todo, hay que tener en cuenta que las primeras cuatro entrevistas, donde se toca el tema de las prácticas organizativas, por ser realizadas a personas dedicadas profesionalmente a la organización corporativa y de equipos, reflejan más el punto de vista de la organización sobre el tema. En las restantes entrevistas (a profesionales que trabajan o dirigen unidades y proyectos innovadores), se les preguntó ampliamente sobre las formas de organización novedosas para ver qué habían visto ellos, o la información a mayores que nos podían dar más allá de las versiones más “medidas” o ideales que RRHH suele ofrecer.

Finalmente, las relaciones entre profesionales y los esquemas de incentivo salarial fueron también temas abordados, para ver si, en verdad, existían conflictos

más o menos desarrollados entre perfiles con diferentes derechos y deberes sobre el proceso y los resultados de la actividad.

Nuestro estudio no pretendía un conocimiento de la organización en sí misma (centros, estructura, organigrama, etc.). Queríamos más bien un acceso a perfiles profesionales innovadores dentro de la organización, en unidades que incorporaran quizás nuevas prácticas organizativas y que desarrollaran proyectos competitivos o relacionados con la innovación. Ello nos permitiría investigar esas técnicas novedosas de control, gestión y producción, y esas formas de subjetividad también correlacionadas, dentro del contexto del capitalismo cognitivo. Se quiere dejar esto claro para evitar así acusaciones de falta de “representatividad” de lo que es la organización estudiada. Buscamos lo sintomático más que la globalidad. Pese a todo, estas áreas y subjetividades, como quiera que la organización está preocupada por impulsar la creatividad, podrían tomar un papel motor en el conjunto de la compañía, contagiando a otros ámbitos menos permeados.

Cuando nos fueron confirmando a qué profesionales entrevistaríamos (aparte de los cuatro iniciales más conectados al área de RRHH o similares) detectamos que, en la selección final de las personas, la empresa consideró idóneas (porque consideraban que casaban con la demanda formulada por nosotros) a personas en puestos de gestión con elevada responsabilidad, e incluso de dirección, y no tanto perfiles muy técnicos.

Asimismo, algo que ya perfilábamos en el marco teórico, en estas empresas hay diferentes “carreras” u orientaciones profesionales. Por un lado, están aquellas personas más orientadas a gestionar equipos de personas y organizarlas, determinar la estrategia de un proyecto o de una unidad (a qué oferta se orienta y por qué, qué es necesario para ello y cómo implementarlo, cómo se organiza con otras unidades, etc.), a labores más comerciales, de mercadotecnia y consultoría, así como al control presupuestario. A estas personas podemos denominarlas el “polo gestor”, por mantener las categorías del marco teórico. Por otro lado hay personas que se orientan más a desarrollar conocimiento a un nivel muy profundo, desde tecnológico hasta un conocimiento sobre un área más funcional (por ejemplo, sobre temas medioambientales, los cuales se necesita conocerlos para aplicar tecnologías para ese fin; sobre aspectos jurídicos de propiedad intelectual; sobre páginas webs y modelos de interacción y negocio por Internet, etc.). Estas personas están más orientadas a la especialización en un área. Encarnan el polo más especialista, o científico y técnico. Las personas de este polo también pueden llegar a puestos de gestión y dirección, pero lo hacen más lentamente y siempre

ocupan posiciones más especializadas en temas concretos aun cuando lleguen a dirección (por ejemplo pueden ser “directores técnicos”), sin gozar nunca del peso de aquellos con un perfil tradicionalmente más gestor (directores puros). RRHH, en los perfiles que nos ofreció, privilegió a niveles de gerencia y dirección, además dentro del referido polo más gestor.

En las entrevistas, las personas de tales niveles y en tal polo (que fueron más privilegiados en la selección de informantes asistida por RRHH), nos recalcan que la “creatividad” está cada vez más en la adecuada gestión de los equipos para acometer un proyecto. Es decir, que la tarea de gestión, los nuevos modelos de relación con el cliente y de negocio, la planificación de proyectos o de la oferta de servicios requerían, para ellos, tanta o más innovación y creatividad que lo meramente técnico. Se mostraban a veces sorprendidos de que identificáramos creatividad con lo técnico, lo cual asociaban precisamente a lo predefinido, dedicado, sobre todo en niveles bajos, a desarrollar y programar. Estos perfiles (dominantes, es decir niveles altos del polo más gestor) defendían así una mayor amplitud del concepto de lo que es la “innovación”, en vistas de que los discursos sobre la importancia de la misma parecen identificarla demasiado con el polo más especialista y científico en las empresas en detrimento del poder tradicionalmente ostentado por los puestos de gestión y dirección.

Tras constatar el peso que las personas de dirección y gestión, y del polo más gestor, habían alcanzado en la lista de personas a entrevistar (a propuesta de RRHH), nos preguntamos si debíamos rechazarla y solicitar a la empresa entrevistar a los puramente técnicos o a muchas más personas del polo más especialista. Recapacitando más sobre la propuesta de RRHH y sobre cómo había entendido mi demanda y la idea de personas innovadoras, decidimos respetar su lógica. ¿Por qué? Porque de alguna forma si se quiere estudiar al objeto, hay que aceptar sus lógicas, no forzarlas. La propuesta de RRHH reflejaba las definiciones de lo innovador y creativo en la compañía y unos esquemas vigentes de valoración y clasificación (y, por tanto, el estado de las luchas de un campo). Si estos perfiles eran los considerados más innovadores porque son los que proponen los modelos y estrategias a otros, había que respetarlo. Además, estos gerentes y directores de áreas específicas (que RRHH había privilegiado) tenían una característica relevante: eran responsables de la organización en sus respectivos ámbitos y unidades, aunque también experimenten en sus carnes cambios organizativos y la supervisión de otros que tienen por encima. Por ello, estos sujetos podían darnos información de un modo peculiar, al estar ubicados en cierta contradicción. Pues, por un lado, disciplinan a otros, como también padecen ellos los efectos de ciertos

cambios organizativos. Y he ahí, en esa contradicción y visión compleja, donde residía su interés.

Pero tampoco debemos llevarnos a equívocos cuando hablamos de personas que se han orientado a la gestión y que pertenecen al “polo gestor”. Pues hablamos por ejemplo de un director de alto nivel, ingeniero, que tras desempeñarse primero en proyectos técnicos, luego se ha orientado a “gestionar” la estrategia tecnológica de la compañía y las relaciones con agentes de innovación externos. Es decir, no se dedican directamente a inventar un nuevo tipo de simulador para aviones (esto lo hace un equipo amplio), pero tampoco pierden la base tecnológica de trasfondo, y no son como los directivos del sector financiero (gestión pura). Para entendernos, se orientan más a un ámbito intermedio, donde la gestión y planificación (humana, económica y lo técnico pero como estrategia) son el centro. También tenemos a un jefe de un proyecto innovador (sobre aeronaves), que estudió Industriales y Simulación, que precisamente dirige y planifica las necesidades económicas y técnicas del mismo y del equipo que lo desarrolla. Tiene un amplio conocimiento técnico, pero no “tira línea de código”, como se dice en la jerga. En este caso también está en lo que la empresa llama la “carrera de gestión”. Por lo que hay que tener en cuenta de qué hablamos cuando hablamos de gestores o directores (no son tampoco como los de otros sectores en absoluto).

Por otro lado, también es lógico que en nuestro estudio predominasen los gestores y directores de áreas, porque a medida que van pasando los años, y se va ascendiendo, normalmente, salvo que uno quiera quedarse en lo exclusivamente técnico, se van asumiendo tareas de gestión y coordinación, en paralelo a otras más técnicas. Debido a que buscábamos, asimismo, un análisis de las biografías, y puesto que estas son más completas en personas de más edad, necesariamente tenía que aumentar en nuestras entrevistas el peso de los gestores, pues la edad y los cargos de gestión están correlacionados.

En cualquier caso, independientemente del polo al que se adscribieran (el polo más gestor o más especialista), la mayoría de entrevistados venían de unidades o áreas especialmente innovadoras dedicadas a consultoría estratégica sobre aspectos novedosos en el mercado, o dedicadas a la realización de proyectos de innovación, a la implantación de nuevas metodologías, etc. Y nuevamente ello era positivo para nuestro estudio. ¿Por qué? Tanto en los gerentes y directores, que establecen la estrategia de unidades o líneas de negocio, como en las personas que hacen y presentan proyectos de innovación (sin llegar a la

implementación/desarrollo final de los dispositivos o elementos que contengan), o bien en aquellos que desarrollan labores de consultoría pensamos que podríamos encontrar perfiles interesantes para el estudio ya que han de adoptar muchas decisiones y acometer desarrollos de ideas. Por otro lado, frente al experto más encuadrado en áreas muy complejas técnicamente, o incluso a diferencia del experto de la academia, en los referidos perfiles se exige un tipo de conocimiento y creatividad no tanto como “desarrollo” paciente durante mucho tiempo de un saber, por goteo continuo, y en proyectos muy largos (como se puede encontrar aún en algunos perfiles de seguridad y defensa de la compañía), sino más bien ese saber justo a tiempo, ocasional, que han de movilizar de diversas fuentes para resolver algo en un momento determinado. También encontraríamos en ellos esa actividad consistente en hacer unos meses algo, y al cabo del tiempo pasar a otro proyecto distinto, es decir, ese saber más orientado a diseñar algo o establecer el marco fundamental para que otros lo desarrollen. Por tanto, un saber móvil, en continua transferencia a nuevos proyectos, en adaptación continua. Y por tanto, también, sujetos en perpetuo aprendizaje ante la novedad (desde regulaciones del sector, requisitos, tendencias y novedades tecnológicas). Sospechábamos que estos perfiles podían descubrirnos tanto prácticas de trabajo distintas, problemas novedosos en el trabajo y también formas de subjetividad (relacionadas con ese continuo cambio y adaptación) que serían interesante analizar.

En definitiva, por todo lo anterior decidimos aceptar la propuesta de RRHH aun cuando hubiera privilegiado a las personas más de la carrera de gestión o polo gestor, y a niveles medio-altos. También somos conscientes, lo cual es un sesgo a tener en cuenta, que el dar menos peso al polo especialista puede deberse a que tengan un discurso de mayor disconformidad, que la empresa conoce, por lo que es lógico que no quiera exhibirlos tanto ante extraños a la organización.

Hemos venido ya hablando, de algún modo, de perfiles y niveles jerárquicos. En el cuadro 6 presentamos cómo se estructuran. Las categorías presentadas en dicho cuadro son aproximadas. Están basadas en deducciones hechas a partir del material de las entrevistas. Las empresas son reacias a desvelar muy al detalle sus jerarquías. RRHH siempre nos habló muy sucintamente de los niveles jerárquicos (directores, gerentes y consultores o técnicos, sin mayor pormenor). En cualquier caso, pese a lo aproximado del cuadro, puede servirnos para guiarnos y entender la estructura de los niveles de la empresa.

Cuadro 6. Jerarquía en la compañía, por carreras en la empresa, y según también la denominación genérica

Jerarquía de categorías		
Carrera de gestión o comercial*	Carrera de conocimiento**	Simplificación/genérico
Director	Director técnico	Directores
Gerente senior	Arquitecto	Gerentes o capas de gestión
Gerente	Magíster	
Gerente de proyecto	Experto	
Consultor senior	Ingeniero de sistemas senior	Consultores o técnicos
Consultor	Ingeniero de sistemas junior	

*Podríamos identificarla con el llamado polo económico o gestor (de nuestro marco teórico)

**Se identificaría con el llamado polo especialista, o científico-técnico

Los consultores o ingenieros se dedican sobre todo a la atención al cliente en un tema concreto, o a desarrollar tareas concretas en un proyecto (por ejemplo, a aquellos recién llegados y de perfil técnico se les puede derivar a tareas de programación, según el nivel que tengan o a dar soporte a los clientes en sus propios centros). Los senior, el siguiente nivel, aun haciendo lo mismo, pero a un nivel mucho más avanzado, ya pueden comenzar a tener cierto rol de coordinación en algún pequeño proyecto. Los gerentes de proyecto o sus homólogos en la carrera de conocimiento, como su propio nombre indica, gestionan un proyecto, tanto el equipo humano, como la relación con clientes, socios y patrocinadores, así como el presupuesto. El gerente y el gerente senior llevan varios proyectos de un área, o bien una pequeña unidad dentro de un área más amplia. Los directores dirigen un área global o mercado (por ejemplo el área de medios de comunicación o la que engloba los proyectos con administraciones). Estos directores que llevan un mercado o área global normalmente tienen un nivel II o III, mientras que los que llevan un ámbito geográfico específico dentro un mercado, o llevan una parte del mismo, apoyándoles, son de menor nivel (nivel I). A cada nivel va asociado un volumen de negocio y presupuesto a gestionar, y un número de gente por debajo. En el caso de un director de nivel II puede llegar a varios miles de personas y pueden gestionar presupuestos superiores a 26 millones de euros. Con lo que el directivo de nivel III se sitúan muy por encima en recursos que ha de gestionar. Como vemos, unos de los criterios fundamentales en el campo económico para estratificar y determinar el rango de cada cual es el volumen de capital económico

que gestiona (aunque haya otros criterios como se nos dijo) y que ha de hacer crecer.

Pero las categorías son más complejas que el cuadro que reproducimos y que las explicaciones que hemos dado. Pues los diferentes niveles, por ejemplo un gerente senior o un director nivel II, tienen a su vez, dentro de sí, grados (que suelen ser otros tres). Puedes ser así un “gerente nivel 1, grado 2”. Podemos contabilizar, por ello, en total, en torno a veinticinco niveles (considerando que luego hay niveles mucho más altos como la alta dirección y otros órganos). En definitiva, la escalera corporativa tiene demasiados escalones para no ser desesperante y suponer en sí misma una forma de control y también de ascensis.

El prestigio y privilegios que se van adquiriendo en cada nivel crean imágenes positivas en torno a los mandos altos y proyectan el quedarse en lo más bajo como degradante, lo cual activa en todo novato una carrera moral, un deseo de ascenso para poder algún día brillar como esos directivos de alto nivel que saben venderse muy bien, pero a los que la organización da medios y privilegios para brillar.

Estas estructuras hacen que solo personas con mucho tesón y auto-exigencia, dispuestas a hacerse notar con su actitud y trabajo de más, que no se desaniman por ver una cadena de mando con tantos niveles y pruebas, es decir, las que han incorporado las máximas y exigencias de la organización dentro de sí, sean las que se mantienen en el flujo⁸². Saber gestionarse y no desesperarse demuestra el grado de lealtad y la capacidad y frialdad emocional para dirigir a otros. También hay que tener en cuenta aquí el factor “suerte”: que otros niveles superiores apuesten por el candidato, que no se queme antes de tiempo, que entre en unidades que le permitan destacarse, que la compañía pase por un buen momento y pueda (y quiera) efectuar ascensos, etc. No todo es meritocracia. Los candidatos, aunque creen que todo es meritocracia, lo cierto es que compiten sobre condiciones y bases imprevisibles. Sea como fuere, la “carrera” corporativa, o al menos la creencia de que existe al dejar en suspenso o desconocer esos puntos ciegos de la meritocracia (pues ya veremos algunos problemas), favorece el sobreesfuerzo de los crédulos y más ambiciosos. Y puede ser en sí misma, por tales efectos, un mecanismo de extracción del esfuerzo. Como indicador de los

⁸² Es decir las personas que están dispuestas a realizar toda una carrera moral, a interiorizar la ideología corporativa, las que desean las imágenes de éxito que la corporación construye y quienes están dispuestos a convertirse en lo que la organización quiere, al menos en mayor medida que otros más tibios o desanimados. Sobre el concepto de carrera moral ver Goffman (2001).

embudos que operan, las personas de nivel de dirección en 2011 son únicamente el 2% del total de trabajadores. Es decir, de una nueva hornada de cien profesionales que entran, solo dos llegarán a dirección.

En el cuadro siguiente se recoge la relación de perfiles entrevistados finalmente.

Cuadro 7. Categorías entrevistadas, según jerarquía y polo de adscripción

Categoría	Polo			Total
	Polo gestor y comercial	Polo especialista	Recursos Humanos y Formación	
Directivo alto nivel	2	0	0	2
Directivo	3	0	2	5
Gerentes	2	1	1	4
Jefes de proyecto o consultores senior	1	3	1	5
Consultores y técnicos de menor nivel	1	1	0	2
Total	9	5	4	18

Se deduce del mismo que, si bien se trató de garantizar cierta heterogeneidad, el polo gestor y los niveles medio-altos constituyen la parte de más peso. Con todo, hemos logrado que las diferentes categorías estén representadas en alguna medida (pues pedimos alguna entrevista adicional para equilibrar). Por otro lado, aunque las personas de RRHH se adscriben también a uno de los polos, los hemos separado para que sepamos que estas entrevistas tratarían más sobre nuevos planes e iniciativas de la organización con los que promover nuevas actitudes, formas de trabajo, etc.

Del total, 5 eran mujeres, lo que supone el 30% más o menos de todos los entrevistados para esta investigación en Tegestia. El porcentaje de mujeres en toda la compañía es similar. Otros estudios sobre la presencia de las mujeres en las actividades TIC muestran que el empleo femenino en el mismo está en torno al 20%-30% según los indicadores que se utilicen (Castaño y Caprile, 2010; Iglesias, et. al., 2010). Según estos datos, el porcentaje de mujeres entrevistadas ha sido más o menos adecuado.

4.4. ANÁLISIS EN TEGESTIA: NUEVAS ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES EN LA PRODUCCIÓN

En los siguientes apartados, nos basaremos especialmente en las entrevistas realizadas (sin descartar otras fuentes), poniéndolo en relación al marco teórico que hemos pergeñado antes. El objetivo es detectar y sintetizar esas nuevas tecnologías sociales que consideramos que estarían tomando forma con el objetivo de controlar e impulsar la productividad de ese trabajo vivo específico que hemos llamado “expertos”. Es decir, reparar en cómo se logra a estos profesionales coaccionarles para que, aun ganado un salario elevado, produzcan un nivel de output mayor que aquel equivalente al valor de su fuerza de trabajo. Entendemos estos “expertos” como esa fuerza de trabajo con elevado conocimiento incorporado en sus experiencias de formación académica como en sus experiencias profesionales, en las cuales también aprenden, aunque sea un conocimiento más sectorial o especializado. Ese conocimiento es lo que luego les sirve de base para crear más conocimiento, como puede suceder en la resolución de problemas complejos en su día a día (por ejemplo incidencias de un cliente), tareas de innovación (aplicar un concepto tecnológico en un proyecto), o desarrollar una nueva estrategia comercial para un área. Consideramos que ese control que articula el capital, manifestado mediante una batería de técnicas específicas, se centrará en mayor medida en hacer más fluida y eficaz la explotación del conocimiento (que es trabajo humano cognitivo básicamente⁸³). Es este último elemento el que sirve de base o medio para la revalorización al capital peculiarmente en estos espacios, debido en parte a que es el componente fundamental de los bienes y servicios que el capital vende en estos sectores. De alguna forma con ello dilucidaremos también cómo el capital constituye o conforma la actividad de esta fuerza de trabajo intelectual que, hasta ahora, en la forma del profesional liberal independiente no estaba quizás tan transformada conforme a los objetivos y necesidades del capital. Prestaremos, así mismo, especial atención a en qué otras dimensiones de la persona (aparte del conocimiento portado por el profesional y acumulado en su bagaje) insisten y explotan estas técnicas de control más ajustadas al trabajo intelectual.

⁸³ Ahondamos en el aspecto cognitivo por simplificar y por centrar la investigación en algo concreto aun cuando toda actividad humana emplee un conjunto amplio de bases: emocionales (algunas de las cuales también se referirán), físicas (pues el profesional también se desgasta físicamente al cabo de su jornada), etc.

4.4.1. La superación de la idea de espacio único para la producción (y sus efectos de control y captación de la subjetividad)

La compañía ha venido haciéndose eco de nuevas prácticas de trabajo que pueden ser motivantes para los empleados. Pero obviamente no es solo motivación, o si RRHH vende algo como motivación es porque previamente ha comprobado que esas medidas motivacionales tienen una justificación más que probada en términos de rendimiento. La empresa (que como sabemos es española) reconoce que no es de las primeras que se suma a las iniciativas de organización del trabajo que se venden en el sector como avances. Primero, antes de lanzarse a experimentos internos, se hace eco, por su entorno, de prácticas novedosas, de sus resultados e impacto productivo. Si éste es positivo, se plantea entonces quizás introducirlas. A veces se lanza a iniciativas propias pero las va dosificando en el conjunto poco a poco. La empresa se juega su existencia, resultados y cuotas con los mínimos cambios en el espacio de trabajo, por lo que analiza al detalle todo cuanto pueda influir en lo que al fin y al cabo es la base del valor: que es el rendimiento del trabajo vivo y el control que sobre él se proyecta para perpetrar ese rendimiento.

Una de estas iniciativas es el llamado teletrabajo o trabajar desde el domicilio del empleado (normalmente apoyado por sistemas electrónicos de envío y recepción de información). La empresa lo ha adoptado haciéndose eco de iniciativas asumidas por compañías que emplean también a una fuerza de trabajo generalmente de perfil profesional. El teletrabajo ha sido objeto de un informe (patrocinado por importantes empresas españolas y organismos) no hace mucho en el que se defienden sus efectos positivos en términos de productividad, la orientación a objetivos que imprime en el empleado, así como el que permita a este una mejor conciliación de la vida personal y profesional (Fundación Másfamilia, 2012)⁸⁴. Tegestia lo ha adoptado también, en principio, como medida de conciliación y de motivación en un sector (TI) que saben que es percibido por

⁸⁴ La OIT también en un artículo presentaba las ventajas del teletrabajo, tras hacerse eco de una serie de estudios, y lo defendía como medida. Aparte de las ventajas de conciliación y autonomía que permite al empleado para organizar su tiempo de trabajo, la OIT mentaba el incremento de la productividad o incluso que las teleconferencias se planifican mejor y se centran más en el tema a tratar que aquellas que se hacen cara a cara (OIT, 2013). La OIT se basa en los informes de una organización independiente que realiza estudios sobre el impacto del teletrabajo y otras iniciativas en las empresas. Dicha organización ofrece datos sobre los efectos positivos del teletrabajo en la productividad o sobre que reduce la rotación y el absentismo, todo lo cual aumenta el valor generado en la empresa y reduce importantes costes para el capital (Global Workplace Analytics, 2008). Otros artículos que han tratado la conexión entre teletrabajo y productividad basándose en la evidencia empírica son los de Gajendran y Harrison (2007).

los empleados como muy exigente en cuanto a objetivos a cumplir, horarios, trato con el cliente, etc., por lo que disponer de días de teletrabajo puede vivirse como compensación o mayor respeto a la vida personal del profesional.

La empresa, para implantar el teletrabajo, adapta los equipos que los empleados tienen en su hogar. Ello permite la conexión en la distancia con bases de datos y repositorios de información corporativos para poder desarrollar el trabajo. Asimismo, han proliferado sistemas de comunicación a distancia pero que permiten comunicarse de modo inmediato y síncronamente entre interlocutores, desde el teléfono a los sistemas de mensajería inmediata por texto, audio o vídeo, a la manera del conocido Skype (aunque empresas como Tegestia cuentan con sus propios sistemas, por seguridad y para adaptarlos a envíos de información que requieren de mucha capacidad). Todos estos sistemas se tienen activados, desde el despacho del domicilio, y en conexión con los miembros del equipo para que pueda acontecer la comunicación cuando se necesite, de tal modo que trabajar desde casa no implique no poder preguntar en caso de problemas, o no conlleve retrasos en comunicaciones, en decisiones, en el envío del trabajo hecho, etc.

A pesar de la inversión que exige la adaptación de los equipos de los empleados o las redes de comunicación síncrona, estas últimas, por ejemplo, no solo son empleadas por la empresa para el teletrabajo sino para articular redes colaborativas entre equipos que se hallan dispersos por diferentes centros de la compañía (como luego veremos). Con lo cual el teletrabajo no supone un coste adicional prohibitivo, ya que lo que exige en términos de inversión en sistemas viene amortizado por otros usos. Pero aparte de la retórica de la conciliación, la empresa tiene otros objetivos muy claros a la hora de promover formas de trabajo a distancia: el ahorro de costes fijos que supone también derivar a parte de la plantilla a sus domicilios, sin que esto entorpezca su trabajo, pues tiene acceso instantáneo a documentación y a personas. Además, las formas de comunicación en red o novedosas, más que empobrecer la comunicación, la hacen más productiva en términos profesionales y empresariales, puesto que la centran en lo que se necesita en un momento dado (una demanda concreta, un resultado, un informe). Cuando uno habla por medios electrónicos se centra más en el contenido objetivo de la comunicación, racionaliza más, se concentra en lo que la ocupa en un momento dado y lo que necesita frente a las conversaciones a veces más dispersas, más contaminadas por otros estímulos o por las interrupciones de la

oficina⁸⁵. Y también estos nuevos sistemas diversifican la comunicación en el sentido de que aumentan las posibilidades de acceso a personas venciendo los límites de espacio y tiempo, por lo que las *horas disponibles de producción aumentan*.

Extracción de más tiempo de trabajo y extracción de tiempo de calidad

Veamos ahora los siguientes extractos de una serie de entrevistas realizadas:

“Yo tengo mis objetivos, tengo clarísimo que los tengo que cumplir al final de año. Y a mí mi jefe no me ha dicho dónde tengo que estar, ni cuántas horas para hacerlo. Hay un calendario laboral.... Yo puedo estar un domingo trabajando seis horas, y quizás un lunes, porque tengo un tema de un colegio, tengo lo que sea, pues a lo mejor en vez de las nueve estipuladas, trabajo siete. Pero al final mis objetivos están cumplidos. Mis objetivos son contratación, ventas, margen, cargabilidad de mi equipo. Si yo cumplo eso, el cómo lo haga les da igual”.

(Gema, gerente senior)

El siguiente directivo no teletrabaja, pero defiende tal opción y la está barajando al haber visto el ejemplo de su mujer, que también es profesional de una empresa TIC:

“R: Yo no sé las estadísticas... Deberíamos tender hacia esa forma de trabajo cada vez más. Nosotros hacemos aquí cosas que no hace falta estar en un sitio como (*nombra el punto geográfico donde se ubica la empresa*). Yo hay muchos días que podría quedarme en casa a trabajar, si no tengo reuniones programadas y tengo la información para trabajar y tengo internet y el teléfono, etc. Yo puedo trabajar en cualquier sitio.

P: Y sería preferible...

⁸⁵ En esto coincide un diseñador gráfico en un libro que recopila estudios de caso que presentan formas de trabajar más productivas para proyectos que exigen creatividad. El diseñador gráfico referido (que protagoniza uno de los estudios de caso) defiende esta comunicación por redes ya que ofrece estímulos pero se centra en las necesidades concretas, transfiere la información necesaria sin interrumpir ni invadir tanto como el cara a cara, pues se puede atender y dejar de lado si hay algo más interesante, o favorece la multitarea (Roberts y Wright, 2010: 61). Aunque este libro recoge experiencias interesantes sobre el uso de las TIC, que podrían convocarse aquí en relación al teletrabajo en Tegestia, estos perfiles artísticos serán más bien tratados en el segundo estudio de caso.

R: Pues, ¡qué quieres que te diga! ¡Si lo miras por los aspectos prácticos, que pierdes la hora de ida y la hora de vuelta, el día se te hace dos horas más largo! Puedes dedicarlo o bien a descansar o a trabajar más, si es lo que te apetece, o a otras cosas”.

(Julio, directivo)

“P: ¿Tú no tienes teletrabajo?

R: Algunos días sí que teletrabajo, pero vamos no fijo. Este año teletrabajaba martes y jueves, y no todos. Pero en principio un par de días sí que teletrabajaba, porque, si no hay mucho trabajo, yo dejo los niños en el colegio y a las ocho y cinco estoy en el trabajo y no en un atasco en la M-40. Y a las seis termino y estoy en casa, entonces puedo estar más tiempo con mi familia. Que hay mucho trabajo, no se teletrabaja, que hay una reunión no se teletrabaja.

P: El teletrabajo es para cuando hay cosas que son manejables, que se pueden manejar.

R: Yo de la parte de propuestas⁸⁶ casi todos los socios suelen ser de otros países, entonces lo tengo igual de lejos a un socio noruego desde aquí (*se refiere a la empresa*) que desde mi casa, entonces me da lo mismo, quitando que tengamos que tener alguna reunión interna”.

(Francisco, ingeniero senior)

Como vemos en las anteriores entrevistas el teletrabajo está muy ligado a la conciliación o a ganar tiempo. Parece que en la mujer gerente que habla está más asociado a la conciliación, a un medio con el que hacer compatibles las dobles exigencias que le llegan desde el ámbito profesional y familiar. Mientras que en los hombres parece atractivo como un medio para ganar más tiempo, que puede usarse como se quiera, lo cual es un matiz de género importante.

Se deduce también que el teletrabajo es aceptable en algunas ocasiones: en caso de reunión o cuando la unidad tiene un pico de trabajo que requiere de la colaboración de todos, el teletrabajo no se utiliza. Pero también en las entrevistas el teletrabajo está asociado a mayor rendimiento (se evitan atascos en carretera, se pone uno antes a trabajar, trabaja de otra manera, se trabaja más a gusto, etc.).

Por otro lado, también se deriva de las entrevistas que el teletrabajo no solo permite distribuir flexiblemente el tiempo de trabajo a lo largo de la semana o

⁸⁶ Se refiere a redactar proyectos de colaboración u orientados a obtener ayudas para desarrollar i+d, etc. en los que se suele colaborar, a veces, con otras empresas u organismos, con cuyos representantes se habla con frecuencia.

trabajar en otros espacios o ganar tiempo, sino que, por eso mismo, induce más horas de trabajo. Pues repárese en lo que dice Gema, la ingeniera senior: un día se quita dos horas de trabajo entre semana porque tiene un problema familiar o personal, pero el domingo no trabaja esas dos horas, sino que puede trabajar seis, si lo necesita. Posibilidad que permiten o facilitan (aunque no sean necesarios siempre) los sistemas instalados en casa. Todos estos empleados tienen un sistema de producción por objetivos: es decir, tienen unas metas (cifra de ventas por conseguir, márgenes en los proyectos, tareas y proyectos realizados en unos tiempos, número de propuestas presentadas y ganadas a clientes o en concursos públicos, rendimiento de su unidad si es que coordinan, niveles de satisfacción del cliente, etc.). Y ahí está la trampa: nadie les concreta las horas, pero los objetivos los han de cumplir independientemente de las horas que lleven. Por otras entrevistas sabemos que los objetivos y plazos son imposibles de cumplir teniendo una jornada de ocho horas. Muchas personas nos hablaban de semanas muy cargadas de trabajo, y de salida a deshoras, o hasta de veranos sin vacaciones. Es decir, los objetivos y plazos están planteados de manera imposible para forzar una mayor cantidad de trabajo en el profesional (lo que implica mayor explotación y rendimiento de la fuerza de trabajo a mismo salario). Precisamente, como va a ver que hacer sobreesfuerzos y trabajar muchas horas, medidas como el teletrabajo planteadas como formas de conciliación son también mecanismos con los que se abre la posibilidad, gracias al acceso a repositorios y a redes de comunicación, de realizar trabajo en fin de semana, después de la jornada laboral o en vacaciones (precisamente para poder sacar los imposibles objetivos adelante). También sirven como medida cosmética de compensación frente al exceso de horas, pero que en el fondo intenta hacer apetecible y más fácil un exceso de trabajo programado por las organizaciones.

Por otro lado, reparemos, una vez más, en las declaraciones de Gema: un día normal puede hacer menos trabajo por diferentes razones. Pero la profesional es flexible y lo redirige al fin de semana, cuando puede echar incluso más horas y realizarlo mejor. El teletrabajo permite reestructurar de otro modo la jornada laboral para captar ese pico de calidad en la realización de la tarea, aunque sea en fin de semana.

Otro detalle interesante en relación a las posibilidades que abre el teletrabajo: en una entrevista se nos aludió a un profesional que vivía en el Norte de España, donde tiene su vida asentada (y su espacio de trabajo). Venía a Madrid, a un centro de Tegestia, cada cierto tiempo, a rendir cuentas, mediando videoconferencias entre cada vez que se personaba. A pesar de que las

experiencias de este tipo son minoritarias, reflejan que los tiempos y los espacios de trabajo no son únicos. Por el contrario, pueden ser múltiples, ya que están subordinados, en el caso del profesional referido, no tanto, esta vez, a favorecer más horas de trabajo como a lograr o facilitar el acceso a ciertos profesionales, y a incorporar así su prestación diferencial y de calidad (a mayor calidad o incorporación de cierto conocimiento, se elimina la competencia porque se crea escasez y podría aumentarse el precio del bien o servicio que se derive de ello).

En tiempos precedentes el capital trataba de concentrar a los trabajadores, eliminando sus medios de subsistencia autónoma, en los centros de acumulación nacionales y mundiales. A este perfil de trabajadores que ahora estudiamos se les lleva medios de comunicación/producción, de integración en la red de trabajo, porque se trata de captar o hacer fluir hacia la organización un conocimiento disperso y necesario por su valor diferencial, y un esfuerzo de calidad. Pues si el profesional hasta ahora trabaja bien y se ha legitimado ante la organización por cumplir con objetivos programados adrede para captar un sobreesfuerzo, no hay razón para que no se le faciliten las formas de trabajo a fin de conservarlo para la organización. Es decir, captar cierto conocimiento específico y captar a los leales a los objetivos de la organización, a los que no es necesario controlar tanto, justifica el despliegue de medios.

¿Y se pueden ofrecer datos o indicadores de que el teletrabajo no es peligroso para el rendimiento que busca la empresa, sino todo lo contrario? Al menos, el grado en que el teletrabajo se ha ido extendiendo en la compañía es una forma de verificar que esta entiende que no es negativo para la misma. Así, en los datos de la memoria de 2010, los profesionales acogidos al teletrabajo⁸⁷ ascendían al 22% de la plantilla (y las medidas se han venido adoptando tímidamente desde el principio de la referida década). Además del trabajo a distancia, se han fijado franjas amplias de entrada y salida, siempre que se cumpla con el número de horas mínimo estipulado. Pese al “aperturismo”, que podría parecer amenazante para la disciplina, la realidad es que las unidades cumplen con sus objetivos⁸⁸. En la introducción sobre Tegestia, explicamos que, dentro de la coyuntura de crisis, los resultados alcanzados en los últimos años son relativamente buenos. Pero hay experiencias y análisis concretos que maneja RRHH que validan el teletrabajo, más

⁸⁷ Hay que entender que existen distintas modalidades de teletrabajo: desde personas que teletrabajan casi toda la semana, hasta personas que teletrabajan esporádicamente o solo un día por semana. Luego explicaremos más el porqué de estas diferentes modalidades.

⁸⁸ En algunas áreas se ha detectado un menor cumplimiento de objetivos pero ligado esto a la coyuntura de la crisis, no a problemas de indisciplina motivados por las nuevas prácticas.

allá de como medio de motivación o conciliación, como forma de mejora del rendimiento. Mónica, una directiva de RRHH de Tegestia, nos confirma (por informaciones que manejan): “el teletrabajador tiene una mayor tasa de actividad fuera de la oficina que en la oficina”. En parte, quizás por empresarialización o refuerzo de la responsabilidad que alimenta (pues ya que te han dado la opción, uno ha de hacerlo bien y demostrar que merece confianza).

Otro directivo, Bernardo, dedicado a lo que llaman gestión del talento, pero que empezó en lo más técnico, y defensor de las nuevas formas de trabajo, nos contestó a la defensiva ante ciertas dudas que proyectamos sobre la efectividad de estas medidas:

P: ¿Hay estudios claros que muestren que la productividad crece cuando se hacen estas metodologías en la empresa? Porque eso habrá que justificarlo...

R: Yo no dispongo de los estudios, lo que sí que tengo claro es que si una persona tiene dos horas de viaje en cada tramo para llegar a su trabajo y hacer su trabajo en vez de en su casa, ¡pues ya está ganando cuatro horas de vida! Esas cuatro horas de vida las puede trabajar o no trabajarlas y estar más contento. Yo diría que es una cuestión de sentido común, ni más ni menos.

P: La experiencia...

R: Lo que te digo es mi visión, mi visión es muy básica y de sentido común. Una variable es el tiempo de viaje, la otra variable son las interrupciones. Si una persona desde su casa tiene menos interrupciones y hace más cosas, cada hora o cada día, pues me parece perfecto. Y si no pierde la unión con su organización pues está perfecto”.

(Bernardo, directivo)

El teletrabajo como forma de distinción

Y con lo anterior llegamos a un punto importante. ¿Esta forma de trabajo es para todos por igual, al menos en Tegestia? ¿Pueden solicitarla todos? Antes de responderlo, ahondaremos en otras consideraciones.

En primer lugar estamos ante profesionales altamente cualificados. Aunque no siempre, las profesiones cualificadas suelen tener ante sí un trabajo más “significativo”, entendiendo por este un trabajo con el cual uno se identifica, que le motiva o que implica carga afectiva. Dejours nos dice:

“En el contenido significativo del trabajo con respecto al sujeto, se incluyen la dificultad práctica de la tarea, el significado de la tarea realizada con respecto a un oficio o profesión (noción que contiene a la vez la idea de evolución personal y de perfeccionamiento), y el estatus social ligado implícitamente al puesto de trabajo afectado” (Dejours, 2009: 56).

Los profesionales estudiados reúnen algunas de estas condiciones. Son tareas que son retadoras, que tienen cierta dificultad (elaborar propuestas de i+d, labores de consultoría, organizar un proyecto, organizar una oferta de una unidad, etc.), que implican aprendizaje y perfeccionamiento de habilidades o evolución, y que normalmente se corresponden con posiciones en la estructura medio-altas. Es decir, las personas tienen elementos suficientes de motivación, además del salario asociado, como para poder tomarse su trabajo como algo más “propio”, de tal manera que pueden realizarlo sin observación o coacción directa y de modo continuo, incluso en casa. Y esta motivación intrínseca también habilita las posibilidades de explotación a mayores implícitas en el teletrabajo, como permitir trabajar más tiempo y días al tener sistemas para ello en el hogar o al haber creado un espacio de trabajo en casa *ex profeso*, lo cual quizás antes no se tenía como tal o se tenía de modo más provisional. Inscribir el espacio con ciertos propósitos formales y claros (formalizar un espacio en casa para ello, con su ambiente propio) e inscribirlo con ciertos artefactos (ordenador y dispositivos que la empresa brinda a los teletrabajadores), institucionaliza el espacio como tal (para dicha función) y refuerza o hace más frecuentes una serie de conductas (trabajar desde casa sea cuando sea), tanto más cuanto todo ello está presidido por una actividad significativa o no siempre penosa.

Por otro lado, el perfil de profesional con que hablamos (y acogidos algunos al teletrabajo) no eran técnicos que trabajaran en funciones de soporte y obligatoriamente radicados en las instalaciones del cliente. Estos se entiende que no tienen posibilidad de teletrabajar. En su mayoría eran personas que trabajaban en la sede de la empresa, en proyectos de innovación o bien en áreas comerciales pero desarrollando ofertas y consultoría (por tanto, perfiles algo privilegiados, pero de los que, en cualquier caso, se busca su rendimiento). Pero aun considerando los perfiles de los que hablamos o aun sabiendo la motivación intrínseca de la que gozan este tipo de profesionales (y que ayuda a una autogestión y a un disciplinamiento más autónomo), no hay café para todos. La empresa no parece proclive extender el teletrabajo a todos por igual. Como se deduce de la siguiente cita, son candidatos al teletrabajo quienes tienen un conocimiento ya amplio de las formas de trabajar y de los lenguajes y recursos de la empresa (formas de documentación; conocimiento de las bases de datos y de

dónde y cómo acceder a la información; dominio de las metodologías, de cómo funciona un proyecto y de lo que se exige, de las normas del mismo, de las tareas implicadas, etc.).

“Una de las cosas de las que nos aseguramos es de que el profesional es maduro, es capaz de auto-gestionarse, entiende muy bien los procesos en los que trabaja, los procesos que están a su servicio para conseguir sus objetivos, que conoce las herramientas, y por eso tomamos la decisión de que pueda apoyarse en una nueva forma de trabajo, que hemos denominado teletrabajo, que está muy basada en el uso de la comunicación. Y de hecho además para nosotros que un profesional se mantenga en un programa de teletrabajo o en una forma de teletrabajo implica que consigue sus objetivos. Porque si no los consiguiera probablemente tendríamos que tomar una decisión, en el sentido de...Pues esta es una persona que necesita estar más tutelada, más supervisada por su responsable. Y por tanto a lo mejor esta modalidad no funciona”.

(Mónica, directiva de RRHH)

Una persona que no conociera debidamente los recursos de soporte y que se acogiera al teletrabajo sería peligrosamente improductiva para la empresa porque se quedaría bloqueada en comparación con las facilidades que le ofrecería el estar en la oficina y poder preguntar y contextualizar los procedimientos, o cómo se hace tal o cual tarea (con las explicaciones de otros). El teletrabajo es para el empleado (que puede ser) autónomo, que conoce metodologías, proyectos, repositorios y su área de especialización a la perfección y puede estar en su casa aislado, combinando fuentes de información dispersas (entre ellas la información rápida y esquemática que le derivan de vez en cuando otros a través de mensajes o llamadas, pero que se puede descodificar sobre una base de sobreentendidos y conocimiento formado por la experiencia o por la memorización de documentación, etc.).

Unido a la anterior hay que reparar en un matiz. En la medida en que más personas se acogen al teletrabajo (que ya es más de un 20% de la plantilla) este proceso de abstracción de las formas de trabajo crecerá. Pues para hacer frente a la generalización de esta forma de trabajar, a una masa crítica de teletrabajadores habrá que volcar más documentación en las bases comunes (para que esté disponible cuando la necesite quien sea), habrá que asegurarse de que más gente conoce bien las metodologías y recursos, habrá que consensuar formas de hacer adicionales para reforzar la organización, etc. Es decir, teletrabajo significa flexibilidad solo en ciertos aspectos y dimensiones, y puede arrastrar o activa un proceso paralelo de mayor abstracción de los procesos de trabajo.

En definitiva, la cadena de montaje no existe en estos profesionales de la misma forma o como la encontramos en otras ocupaciones⁸⁹. Pero acceder al teletrabajo lo puede hacer quien tiene las abstracciones de las normas y metodologías de Tegestia grabadas en su cabeza, quien ha interiorizado la organización de la empresa. Y esta interiorización de las normas y procedimientos de la organización, como la comunicación virtual o que el teletrabajo solo se adopte por semanas o determinados días es lo que permite combinar un mejor rendimiento gracias al teletrabajo al mismo tiempo que se despejan las amenazas de que el empleado pierda la conexión con la organización (y esta el control sobre él).

A la luz de lo anterior también se deduce que serán los gestores (y determinados expertos que trabajen en temas muy determinados) los que más podrán beneficiarse del teletrabajo (y de los aspectos positivos que pueda entrañar). Pues las tareas de los gestores se prestan más a ser realizadas a distancia ya que es un trabajo más individual, más ligado a recursos genéricos a diferencia de quienes, por ejemplo, están en un proyecto de control aéreo que necesita interaccionar con unas maquetas, o hacer pruebas sobre un desarrollo, etc. La capa de gestión tiene, por tanto, más probabilidades de hacerse móvil mientras que el trabajo de desarrollo quedaría más aprisionado en lo local, concreto y en la interacción cara a cara. Lo que está sucediendo a nivel de unidad y de equipo ha sucedido antes en las relaciones entre empresas: aquellas especializadas en la gestión o los aspectos de mayor valor añadido no necesitan la contigüidad respecto de las tareas de producción. No obstante, también veremos más adelante (y por las entrevistas hechas fuera de Tegestia) que si bien los gestores y algunos empleados de menor nivel pueden utilizar ampliamente el teletrabajo, en niveles muy altos, de dirección, podría no ser del todo conveniente por otras razones que explicaremos.

Por otro lado, volviendo al tema con que empezábamos este pequeño epígrafe, a juzgar por las declaraciones de RRHH, el teletrabajo aparte de para aquellos que conocen muy bien las formas de trabajo y bases comunes, también es privilegio del “profesional maduro”, del que ha aprendido a autogestionar su tiempo de trabajo, el cual utiliza el teletrabajo para trabajar flexible pero más eficientemente, cumplir sus objetivos y revalidar la confianza de los superiores,

⁸⁹ A través de esos automatismos ineludibles, aunque en estas ocupaciones intelectuales también hay instrumentos para favorecer cierta productividad sin duda (como esos repositorios de información y otros que iremos desgranando), y presiones al rendimiento como los plazos rígidos o el despido lógicamente.

más que para tomarse licencias. ¿Esta necesidad de demostrar que pueden confiar en uno mismo no coacciona, no exige más de uno?

En consecuencia, si solo se concede el teletrabajo, como dice RRHH, a quienes son “maduros” y han demostrado su capacidad de autogestión y de trabajo con los recursos de la organización, el teletrabajo se convierte, así, en un instrumento en manos de la empresa de diferenciación entre los profesionales y de retribución simbólica⁹⁰. Es por tanto un elemento más en la carrera moral creada por la organización: es decir, se crean una serie de privilegios y atributos (más allá del salario y la categoría, aunque se correlacionen con estos) que transmiten el estatus de cada cual, que sancionan positivamente o degradan en caso de que a uno se le despoje de los mismos. Y todo ello despierta en los sujetos, sobre todo en los que empiezan, un deseo de conseguir para sí estas distinciones y un temor por perderlas⁹¹. Y llevados por este deseo las personas aprenden o se esfuerzan por asumir y reforzar aquello que se les pide: capacidad de trabajo, cumplir plazos, autogestión, etc., con el fin de ir accediendo a programas como el teletrabajo, que son una distinción y una prueba de que reúnen esas condiciones y rasgos exigidos, y que, a la vez, refuerzan más esas conductas de autogestión y autocontrol.

Y en verdad, si leemos los testimonios de las personas que hemos citado en relación al teletrabajo se adivina en ellos una llamativa identificación con los objetivos y la empresa. Por tanto, esta libertad y flexibilidad tan rimbombantes y aparentes está destinada a aquellos previamente más colonizados por los objetivos de la empresa y empresarios de sí mismos, ante los cuales, por ello, se puede rebajar el control más externo.

El teletrabajo, en cuanto técnica de control, implica y refuerza algo más efectivo y profundo que la vigilancia directa, como es el aprendizaje de una relación con uno mismo, es decir, *saber autogestionarse*. El profesional se observa desde una lógica trascendente, que es la del valor, pues tiene que controlar su propio rendimiento (tareas completadas en cierto tiempo, además con cierta

⁹⁰ Entendiendo esta como esa retribución no tanto directamente pecuniaria como privilegios de otro tipo o prestigio con que se invierte a un sujeto mediante distinciones.

⁹¹ Este uso del concepto de carrera moral es el que utiliza Goffman (2001). Se entiende la carrera moral como un sistema de pruebas, evaluaciones y castigos, y de circulación por categorías jerárquicas, que deslegitiman y aniquilan los conceptos previos que de sí mismos puedan tener los sujetos, que les imponen unas valoraciones y clasificaciones heterónomas y conforme a estos sistemas, y que les fuerzan, por tanto, a transformar su subjetividad en paralelo a los mismos.

originalidad si es para propuestas o consultoría ante externos, etc.) y cumplir los objetivos.

Todas estas prácticas, como la carrera moral para acceder a ellas, suponen un hundimiento de la lógica del valor a un nivel individual más profundo, estructurando más sus formas y marcos de pensamiento y percepción. El sujeto puede ser más autónomo, pero porque la lógica del capital ha penetrado y conformado más su subjetividad⁹².

Unas consideraciones finales en relación al teletrabajo

Para terminar este apartado sobre el teletrabajo repararemos en una serie de cuestiones adicionales:

-En primer lugar, la colonización de espacios antes no laborales (como el domicilio) no solo les está sucediendo a aquellos acogidos formalmente al teletrabajo y que disponen en el despacho doméstico de sistemas de acceso a recursos corporativos. Hay muchas personas que sin acceso a estos recursos se llevan a casa las tareas que pueden cuando lo necesitan y cuando se ven pillados por picos de trabajo, o bien por las características de sus responsabilidades.

“La BlackBerry es un chicharro del demonio. O la apagas o estás continuamente conectado. Yo que también tengo negocios...Tengo parte de responsabilidades en Latinoamérica, a partir de las 7 u 8, que a lo mejor llego a casa, que teóricamente tendría que desconectar, pues a esa hora siguen entrando correos hasta las 10, 12, o 1 de la mañana, siguen entrando correos de Latinoamérica, porque es horario laboral allí. Muchas veces te pones a contestar correos a las 11 de la noche o las 12 de la noche. Pues... (Risas). Pero bueno...También hay que saber parar y decir pues no...Lo dejo y...Eso hay que aprender... Yo estoy aprendiendo. Me cuesta (Risas). Pero estoy aprendiendo... Pero sí es cierto que muchas veces se difumina esa barrera entre lo laboral y lo personal, que dices tú, ¡estoy todo el día trabajando!”.

(Alberto, gerente)

⁹² Por citar otros estudios sobre la materia, que refuerzan todo lo dicho hasta aquí, algunas investigaciones cuantitativas han encontrado una asociación entre teletrabajo y expansión de las horas de trabajo semanales más allá de las 40. Las autoras del estudio lo interpretan como que el teletrabajo facilita el que el empleado lo utilice para cumplir objetivos (y no tanto para la conciliación) como también que la posibilidad de hacer trabajo en casa (en parte gracias a los dispositivos electrónicos), y en horas no laborales estrictamente, esté elevando las expectativas de los empresarios sobre la posibilidad de exigir aún más (Noonan y Glass, 2012).

El entrevistado anterior es un gerente no acogido al teletrabajo pero habla de que en casa, muchas veces, contesta correos electrónicos y toma decisiones. Es un gerente que supervisa desde España ciertas unidades en el extranjero, con horarios diferentes. La globalización y las redes de trabajo “abstractas” que no entienden de usos horarios ni de cuerpos situados en espacios concretos son también un factor de esta ampliación de tiempos de trabajo especialmente en las personas que coordinan estas redes globales, es decir, de perfil gerencial al menos.

Por otro lado, hay muchos trabajadores que “trabajan a distancia” de modo obligado. Aquellos que trabajan permanentemente en el centro de algún cliente de Tegestia. Esto se explica por las prácticas de externalización: deberían ser parte de la plantilla del cliente porque están de modo permanente allí, pero según las prácticas de externalización que rigen son trabajadores a distancia y a la fuerza.

En resumen, el teletrabajo es una experiencia (y una técnica de organización del trabajo que incluye su modo de disciplina) que se está abriendo paso y generalizando en la organización, sobre todo tras comprobarse que sus efectos no son nada perniciosos. Pero entre algunos círculos de la dirección hay resistencias a adoptarla porque las personas no están acostumbradas a dirigir y a fiarse de profesionales que no están presentes. Todavía el control y la fiabilidad dependen mucho de la presencia. Es decir, hay partes de la dirección apegados aún a disciplinas basadas en la vigilancia directa. Veremos ejemplos más nítidos de estos conflictos en los testimonios de otros profesionales de otras empresas más allá de Tegestia.

4.4.2. La red como mecanismo productivo y de explotación

Pero el teletrabajo no es la única medida novedosa asociada a un cambio en las formas de trabajar, que la naturaleza del trabajo más intelectual permite, que implica otro tipo de coacciones y que permite extraer trabajo y sobreesfuerzo de otro modo. Ahora pondremos nuestra atención en un nuevo mecanismo de producción (que llamaremos *la red cognitiva*), aunque veremos también sus dimensiones de control (de coacción sobre los trabajadores, de mayor intensificación del trabajo, etc.). Pues siguiendo nuestro marco teórico, toda tecnología o mecanismo no solo busca unos objetivos, sea cual sea el ámbito específico en que se inscriba (por ejemplo el productivo o el ámbito legal), sino que tiene “además” un *modelo de poder asociado*, un modo de sometimiento o de coacción en el que también cifra su eficacia. Y por ello aparte de comentar la

dimensión o interés meramente productivo de esa red (para sacar los proyectos adelante), también veremos otros modos de coacción que instituye.

Redes formales

Primero hablaremos de aquellas formas de funcionar en red que son condición indispensable para el desarrollo de proyectos.

En la parte en la que introducíamos la historia de Tegestia vimos que la compañía está organizada en “mercados” (áreas comerciales especializadas) que se corresponden con tipos de cliente o servicios (por ejemplo, medios de comunicación, Administraciones Públicas, seguridad, etc.). Todos estos mercados emplean a gente que se dedica de modo permanente a estas áreas (bien sean técnicos especialistas en una tecnología que utiliza en exclusiva un tipo de cliente, bien sean perfiles que conocen muy bien un sector determinado, los servicios y soluciones del mismo, etc.). Estas áreas o “mercados”, como su nombre indica, orientados a clientes específicos se denominan “verticales”. Pero luego en la empresa hay unidades especialistas en un tema no directamente comercial (una tecnología como realidad aumentada o reconocimiento de personas, una unidad de i+d, una unidad especializada en consultoría de formación, etc.) que no están adscritas a ninguna área concreta sino que van circulando y están a disposición de las áreas más comerciales para apoyarlas en un proyecto concreto. A estas áreas no adscritas, especializadas en temas susceptibles de aplicarse en muy diferentes mercados, se las llama “horizontales”.

Dada esta estructura, cuando se inicia un proyecto se convocan las unidades (comerciales u horizontales) o grupos dentro de las mismas que se precisan, según lo que requiera el proyecto y lo que exija conocer y aplicar (desde un tipo de dispositivo tecnológico que se va a utilizar, hasta el conocimiento en formas de explotación comercial). Si bien hay unidades que tienen más peso, se arma una red amplia de profesionales según lo requerido.

Hay que reconocer que esta red más ad hoc, sobre todo, se crea en proyectos que tienen más un componente innovador, en el que se van a desarrollar dimensiones que en soluciones ya creadas y probadas no existían, por lo que se requiere añadir otros puntos de la corporación, antes no presentes, para que transfieran el conocimiento requerido. Armar una red específica en cada proyecto (máxime en algunos) está muy ligado a que, mediante esa combinación de conocimientos y especializaciones diversas, puedan generarse diferenciales en

el producto creado (que ofrezcan elementos no presentes en el mercado, que es una forma de crear escasez, o que desarrollen productos muy ajustados a las necesidades de un sector para fidelizar a ciertos clientes). Por tanto esta movilidad y red de profesionales está muy conectada a la mejora de la competitividad por la innovación y a la revalorización del capital.

Aunque esta movilidad y colaboración afecta a todos, se ha de reconocer que esta circulación entre diferentes proyectos pesa más sobre esas unidades horizontales, especialistas en determinados temas, que apoyan, cuando conviene, a las diferentes unidades comerciales en sus necesidades.

Pero aparte de la necesidad de sintetizar (mediante estas redes) conocimientos especializados y diversos que se arman para generar proyectos más de “diseño”, hay que reparar en otros motivos que explican este tipo de estructuras. La expansión geográfica de la compañía es otro factor. Por ejemplo ante un proyecto dado se necesita por parte de un grupo en Madrid la colaboración de una unidad en Cataluña (porque el proyecto se va a aplicar en ambos mercados, con lo que mediante la colaboración se racionalizan recursos), o incluso quizás contactar con un grupo, esté donde esté, que desarrolló en su día un proyecto que puede ser de ayuda. Pero también la empresa subcontrata aspectos de los proyectos a otras empresas, a veces hasta extranjeras, tanto por cuestiones de especialización (las llamadas “empresas nicho” que disponen de conocimiento aplicado muy avanzado y específico sobre un tema), como por cuestiones de costes (empresas externas que se encargan de las partes a menudo más mecánicas debido al menor coste de su mano de obra). Pero a veces no hace falta subcontratar, pues la propia empresa tiene filiales y centros, como las *fábricas de software* (donde se cobra menos), máxime si se ubican en otras regiones, pues en ellas el valor de la fuerza de trabajo es menor que en Madrid. Estos centros emplean a personas recién salidas de la universidad y a las que se derivan partes del trabajo determinadas (desarrollo de código, o determinados servicios), que se perciben como lo más mecánico y la tarea de desarrollo final de un proyecto (aunque exigen aplicación de conocimiento complejo, tareas mentales de dificultad y siempre están sujetas a cierta capacidad de modulación por la persona que desarrolla).

En cualquier caso, la empresa introduce un modelo flexible, es decir, basado en la organización de una red de unidades y profesionales, temporal, por proyecto, para que cada punto transfiera el conocimiento requerido dados unos objetivos (sea por su especialización, sea porque ofrecen un conocimiento barato).

La empresa como vimos, antes, en el caso del teletrabajo, ha invertido en sistemas que permiten trabajar en la distancia (sistemas que permiten el acceso a bases de información, repositorios corporativos, etc.). Pero también desde hace tiempo ha implantado formas de comunicación para articular esta red de trabajo compleja (videoconferencias múltiples, sistemas de mensajería, dispositivos móviles, sistemas para compartir documentación y que todos sepan de qué hablan, etc.). Y en verdad necesita todo ello para poder captar experiencias y saberes de unas unidades en favor de otras. También hay profesionales que se trasladan a algunas unidades durante un tiempo si se requiere su colaboración más estrechamente. Las reuniones periódicas cara a cara entre colaboradores (al menos los responsables de cada unidad y determinados profesionales) también son necesarias y se desarrollan con periodicidad porque no todo puede transmitirse a distancia. Sobre todo, al inicio, para resolver mutuamente dudas con más flexibilidad y saber de qué se habla, tiene más lugar la presencia cara a cara. Estas empresas, como Tegestia, por tanto, aparte de contar con profesionales de los que se requiere su fijeza, el estar siempre en un lugar, también requieren perfiles cuya obligación es ser cuerpos móviles, necesarios para articular la red (sean perfiles que se mueven a otras unidades para apoyar un proyecto, sean esos perfiles mediadores que se reúnen con las diferentes partes del proyecto para coordinarlo). Si no se mueven ellos, la movilidad de su trabajo se consigue haciendo que se mueva lo que importa de ellos: su conocimiento, mediante esa proliferación de artefactos tecnológicos orientados a extraer y hacer móvil dicho saber e incorporarlo en un proyecto. Al fin y al cabo, dicho conocimiento se objetiva en documentación, líneas de código, propuestas, mensajes con decisiones, lo cual es una primera instancia para su movilización, pues se separa ya de su productor en esa plasmación y codificación en algo externo (por ejemplo un documento). En una segunda instancia, los dispositivos incorporados en la producción permiten movilizar y flexibilizar en mayor medida el conocimiento para transferirlo allí donde se necesita. Así, vemos cómo, si bien esta producción en red es un planteamiento que no se reduce a los artefactos que la articulan, estos la posibilitan y refuerzan en mayor medida.

Esta forma de trabajar en red tiene su parte de incentivo de la innovación: se logran interacciones novedosas entre unidades de la empresa que pueden contribuir a desplegar nuevos planteamientos o dar una forma distinta a un proyecto. Los equipos horizontales (que se mueven más que los verticales, pues no están encuadrados en ningún mercado sino que circulan según se les convoca) favorecen la innovación ya que pueden trasladar lo visto o diseñado de un

proyecto a otro, lo aplicado en un ámbito a otro (y en este desplazamiento se generan adaptaciones y se vierten planteamientos renovados en áreas que, de otro modo, no se hubieran visto permeadas por los mismos). Pero este desplazar soluciones de unos ámbitos a otros no solo tiene su parte de innovación sino de “reciclaje” y, por tanto, de ahorro de costes.

Un directivo que trabaja más en un área vertical o más comercial, y que necesita y se beneficia del apoyo de esos especialistas en temas genéricos no comerciales confirma los anteriores supuestos.

“Lo que hemos intentado es mezclar gente, gente que trabaja el día a día con soluciones determinadas y por tanto puede dar respuesta...Con gente que está trabajando más con visiones a largo plazo, con gente más en innovación, en i+d, en ese tipo de cosas. Ese es “mix” el que da nuevas soluciones, el que rompe un poco el esquema”.

(Ignacio, directivo)

En definitiva, esta forma de organización no ha sido siempre el modelo. Parece que ha empezado hace algunos años, y que se ha enfocado, como decía el anterior directivo, a incentivar la innovación e incorporar dimensiones novedosas en los proyectos por esas combinaciones de conocimiento y experiencia de las diferentes unidades. Pero, aparte de esta glorificación de la innovación hay otras razones. Las personas que están más cerca de la base de los proyectos y que tratan especialmente con esas personas de áreas horizontales, que están circulando entre los mismos, conocen otra poderosa razón: saturar el tiempo de trabajo, intensificar el trabajo. Anteriormente, cada unidad comercial era más autosuficiente y tenía muchos de los perfiles que requería. Cuando algún profesional terminaba su parte del trabajo muchas veces quedaba a la espera de otro requerimiento. Y el que haya personas que queden “a la espera” es lo que se trata de evitar. Si se las saca fuera de las unidades comerciales y se las agrupa por áreas de especialización y saber (aunque con capacidad para adaptarse a diferentes proyectos y mercados) ya no hay esperas, pues una vez que terminen un requerimiento de un mercado o área vertical, pasarán al requerimiento de otro. Se reducen los poros de inactividad y se satura en mayor medida el uso del conocimiento del profesional, su tiempo de trabajo.

Veamos un ejemplo. Supongamos que tenemos un área comercial dedicada a sanidad. Y un profesional especializado en “realidad aumentada”, que el área de sanidad requiere (para crear equipos quirúrgicos). Antes esa persona estaba adscrita únicamente a esa área. Cuando terminaba un proyecto en ella, podía

haber lapsos en que quedaba menos aprovechado su tiempo. Si se saca a ese profesional fuera y se crea una unidad especializada en realidad aumentada (a la que llamaremos grupo R) que da soporte continuo en ese tema a todas las unidades comerciales (no solo a sanidad), se le mantiene en una tensión continua al tanto de múltiples proyectos, que van entrando desde las diferentes unidades y que pueden precisar de apoyo en realidad aumentada (por ejemplo del área de defensa o de un proyecto de innovación, etc.).

Esteban, un jefe de un proyecto de innovación⁹³ y que trabaja codo con codo con mucha gente adscrita a esas unidades horizontales, especializadas en temas determinados (como el grupo R), que van circulando y cubriendo vacíos de conocimiento en muchos proyectos, conoce los problemas asociados a esta red de trabajo (y que están vinculados a una mayor saturación del tiempo de trabajo).

“P: ¿Se han agrupado por unidades especializadas?

R: Hay de radiofrecuencia, de *software*, de *hardware*, de fabricación, de calidad. Calidad también es un servicio horizontal. Antes tenías un tío de calidad asignado al proyecto al cien por cien. Y ahora es una cosa horizontal, que da servicio a todos los proyectos que necesito. Bastantes áreas se han horizontalizado...”.

Más tarde añade:

“Tiene un problema que es que todos los proyectos solemos necesitar todo rápido (*risas de cierta ironía*). ¡Y bien, y a la primera! Y entonces... Pues es gente (*los que están en horizontales se refiere*) que digamos que sufre bastante estrés porque al final trabajan para siete proyectos. En los siete proyectos lo que están haciendo está retrasado, o puede ser que se retrase, porque claro no dan abasto y... (*Se queda cortado*). A la larga los resultados son buenos, pero al principio cuesta arrancar...Sobre todo si haces una cosa un poco distinta como hacemos nosotros con los helicópteros...”.

Y en cuanto a su valoración personal dice:

“A mí como jefe de proyecto, yo prefería tener los proyectos como antes, en el sentido de que tienes a tu gente trabajando contigo, sabes lo que te queda por hacer, quién te lo va a hacer o tal...Reconozco que para la empresa (*se refiere al*

⁹³ Por tanto al ser jefe de proyecto tiene una gradación más baja que el anterior directivo que glorificaba las nuevas formas organizativas. El estar en un escalón más bajo le hace estar más cerca de los efectos de la organización sobre las personas, y por eso su testimonio y matices son de interés.

cambio) es mejor así, y reconozco que es un cambio de actitud que tenemos que hacer todos...”.

(Esteban, jefe de proyecto)

Un gerente de una unidad que realiza i+d, y que por tanto es una unidad horizontal, expresa cierta queja, que siempre en estos profesionales está algo reprimida y que luego se disimula con cierta actitud acólita por temor a quedar como anti-empresa.

“Mi unidad no paramos de trabajar. Están finalizando un proyecto, son proyectos de dos, tres años... Cuando estamos finalizando un proyecto ya estamos ofertando otros nuevos. Y luego en el día a día, los servicios que damos a diferentes mercados de consultoría, de recomendación, o de ayuda incluso!, tanto en la fase de desarrollo, de propuesta, como la ejecución del proyecto o las justificaciones posteriores económicas que hay que hacer para entregarlo en el formato que los ministerios y la UE exigen... Bueno, pues sí, es cierto que nos mantiene, bastante, bastante activos. ¡A veces demasiado, la verdad! La verdad que no me puedo quejar (*cambio de tono y actitud*). No me falta trabajo...”.

(Gonzalo, gerente)

Es decir, *toda esta reorganización a través de una red que vincula a cada unidad con muchas otras para diferentes proyectos no solo trata de especializar y aportar calidad e innovación (que también), sino que pretende, de igual modo, una mejor explotación de la fuerza de trabajo*. Y esto causa sus problemas ya que al hacer que un grupo especialista en algo apoye a diferentes unidades en varios proyectos supone que hay menos tiempos de espera o de íterin ante nuevas tareas. De este modo, muchas personas se hallan multiempleadas en múltiples proyectos al mismo tiempo. Los jefes de proyecto, como el referido (Esteban), sienten que con esta red compleja, que muchas veces trabaja desde la distancia, pierden un poco el control (al no tener a todos presentes como antes) y que exige a los jefes de proyecto o gerentes más esfuerzo mental, ser más vigilantes y disciplinados, tener en cuenta quién está haciendo qué aunque no lo tengan presente, y acostumbrarse a una forma de dirigir más abstracta mal que les pese.

Pero como vemos por los anteriores testimonios, estos profesionales se ven dominados por una esquizofrenia: por un lado, se quejan con disimulo de estos cambios organizativos (y apuntan a problemas de desbordamiento, de organización más compleja que exige más de los coordinadores de proyecto, de saturación, etc.). Por otro, ante el miedo de que el espíritu de queja les traicione, celosos de mantener la identificación con la empresa, pues les ayuda a mantener

una actitud asertativa y positiva para aguantar con todo (y mantener así su puesto), al final terminan por negar los problemas y avanzan como sea y al precio que sea. La empresa también, para apoyar estas transformaciones, adoctrina en esa ideología del “optimismo inteligente”, del necesario “cambio cultural” para que los sujetos interioricen la idea de que lo bueno para la empresa es progreso y es eficiencia, y estos están por encima de todo (o al menos debería ser así si uno es un buen profesional). En cualquier caso, más allá de estos adoctrinamientos, entre los profesionales de estas empresas e ingenieros hay como cierto afán de demostrarse que pueden con todo, de no caer en la vergüenza de quejarse o reconocer su debilidad, máxime cuando pretenden avanzar en la escala corporativa. Luego aportaremos más razones para este tipo de mentalidad. Pero una de las principales es que en profesiones muy meritocráticas (también muy masculinas) nadie quiere ser perdedor.

En definitiva, esta “red cognitiva” que se arma por proyecto, si bien es la forma en que el capital constituye la producción en estos espacios para favorecer cierta circulación de conocimiento puntero (en lo que se juega también la revalorización capitalista al destilar con ello ofertas diferenciales que dejen fuera a la competencia), también dicha red cognitiva cumple el papel de servir como instrumento de saturación del tiempo de trabajo para estos profesionales.

Pero también sospechamos otras razones para esa “horizontalización” de unidades. Pues, cuando se crea una unidad horizontal o especializada, por ejemplo, de realidad aumentada, y se concentra en ella a todos los que saben sobre tal cuestión, se logra de alguna forma cierta ósmosis entre ellos (en comparación con tener a todos los profesionales que conocen sobre la misma desperdigados por múltiples departamentos). Es previsible que al interaccionar entre ellos frecuentemente dentro de una unidad creada *ex profeso* para una temática determinada los conocimientos tiendan a compartirse más y a igualarse. Asimismo al estar concentrados desarrollan, en conjunto, un conocimiento más profundo sobre un tema (es decir, se crean de alguna forma en la empresa campos especializados). Todo ello puede favorecer la innovación por tener un conocimiento más profundo, pues a medida que aumenta o se hace más densa la base de saber sobre algo también pueden encontrarse más aplicaciones (Mokyr, 2008). Pero también hay que percatarse de un detalle: cuando los profesionales estaban dispersos en áreas comerciales, si desconocían algo o se marchaban, no había repuesto para el área comercial, que quedaba muy expuesta al conocimiento del experto de turno. Hoy, al crear unidades especializadas, por esa concentración de profesionales, por esa ósmosis que se produce en las mismas, y por ese

ahondamiento en una temática, el “repuesto” está asegurado. Se consigue así crear fondos de conocimiento especializado sobre un tema en estas unidades de tal modo que las áreas comerciales y la empresa en general son más independientes de los profesionales individuales. Además, si entra una persona nueva a una unidad especializada, tiene ya todo un conjunto de saber, de experiencia de la unidad disponible para poder operar más fluidamente. Del mismo modo, al concentrarse las personas que dominan un saber en unidades específicas se homogenizan en mayor medida prácticas y modos de operar. Y esto revierte en cierta mejora de la productividad (pues el profesional parte ya de metodologías que sirven, o fórmulas recomendadas ante un problema), aunque en cada proyecto se requiera siempre adaptación y ajuste continuo.

“Entonces tú puedes tener un sistema, un radar por ejemplo, que todo el mundo dice: ¡joder un radar es lo más universal del mundo! Tú lo pones, da vueltas y ya vienes...Pues no. Hay clientes que quieren que tenga no sé qué, otros que no lo quieren, hay otro que tienes que integrarlo en no sé dónde, que hay otro equipo que le afecta y tú le tienes que hacer cosas al tuyo...”
(Esteban, jefe de proyecto)

Pero podemos comentar más experiencias en los que estas redes cumplen funciones de ahorro de costes para el capital, más allá de incentivar la consabida innovación. Cuando se abre un proyecto, este se registra en los sistemas de la empresa (el contenido, los objetivos, las características, etc.). Hay unidades en la empresa (que llamaremos de “control corporativo”) que, una vez registrados los proyectos que van a hacerse, los analizan y vigilan duplicidades entre proyectos similares que se han registrado: al observar puntos en común, fuerzan la colaboración entre las unidades que los van a desarrollar para que así se repartan mejor el trabajo y se logre un mejor aprovechamiento de recursos (entre ellos, la fuerza de trabajo misma). También se pretende nuevamente que mediante una colaboración más amplia puedan surgir mejores planteamientos. Es decir, la empresa mantiene una actitud vigilante para generar e imponer redes de colaboración continuas, incluso cuando los responsables de cada proyecto no lo preveían en un principio. Reparemos también en que esa vigilancia y articulación de redes para ahorrar recursos y favorecer la movilidad de conocimiento es posible por esos sistemas informáticos en que queda todo registrado y con los que se puede vigilar y detectar duplicidades. Los sistemas de inteligencia y vigilancia informáticas son clave en estas nuevas formas de producir en las que se maneja una gran cantidad de información (por ejemplo descripciones de proyectos). Estos sistemas permiten llevar a cabo una vigilancia al detalle de cada actividad, lo que sorprende en empresas donde, en teoría, sus profesionales son más autónomos.

No es un control explícito, atosigante, limitante. Es un control no visible pero que está activo tratando de idear fórmulas para el mejor aprovechamiento de recursos y para promover sinergias, por tanto, para asegurar un mejor rendimiento y explotación de la fuerza de trabajo. Pero repárese en que estos sistemas informáticos no controlan tanto gestos y movimientos como en el obrero industrial, se trata ante todo de crear y reforzar ciertas sinergias e infraestructuras para apoyar el desarrollo del trabajo intelectual. Por tanto un tipo de control que opera de otro modo en el caso de los profesionales de perfil intelectual, pero que está ahí salvaguardando ciertos intereses.

Como apunte final, lo que pretendemos que quede claro es que esa movilidad del conocimiento (que unas unidades apoyen a otras y transfieran su saber a un proyecto encargándose de algo), si bien tiene el objetivo de generar planteamientos distintos e innovación, también la movilidad del conocimiento en sí misma está asociada a ahorrar costes. Lo que uno desconoce puede solventarlo alguien de la red amplia que colabora. Y esta mayor capacidad de resolución al final es ahorro de tiempos de producción y por tanto de costes, en relación a la competencia.

Redes menos formales

Pero aparte de esta organización de *redes más formales*, como forma de organizar los proyectos “programada” por la empresa, hay otras *redes más informales a instancias del trabajo vivo*, importantes en términos de promover la circulación del conocimiento y por tanto la innovación y la productividad de los equipos (entendiendo como productividad resolver tareas o proyectos en menor tiempo).

Por ejemplo, cuando se presentan problemas en un proyecto, los profesionales siempre han tenido sus “agendas de contactos” en otras unidades a los que poder recurrir. Y estas redes que uno tiene, según su capital social en la empresa, nuevamente transfieren conocimiento para solventar cuestiones y evitar parones en lo que se está haciendo (parones o dudas que pueden provocar retrasos o errores, es decir, costes). Aunque el profesional no está continuamente preguntando, pues todos son expertos que saben abordar su trabajo pese a las dificultades, estas redes resuelven bloqueos o evitan que cada cual intente desde cero todo, con lo improductivo que esto puede ser. El profesional tiene interés en cultivar estas redes, porque dada la exigencia de los proyectos y los plazos

inmisericordes, recurrir a este capital social puede evitarle retrasos y permitirle hacer su trabajo mejor, que es lo que se le presupone.

“Un cosa que es muy importante es, y en las empresas grandes como esta, para la gente que llega nueva es complicado, es el *networking*... ¡Que pasa no sé qué! ¿Y a quién llamas? Pues un tío que lleva ya cierto tiempo trabajando, tiene recursos, y además ya conoce gente en tal departamento, en el otro y tal...Una persona que llega nueva, muchas veces, ni siquiera se plantea que en una empresa de 30.000 tíos, seguramente hay alguien que ha hecho esto antes que tú. No tienes tú que... *(Risas)* ¿Sabes lo que le pasa a la gente? Que hay mucha gente que le cuesta reconocer que no sabe algo”.

(Esteban, jefe de proyecto)

Pero nuevamente es la empresa (obviamente, determinadas unidades dedicadas a funciones de puenteo) la que se encarga de dar contactos cuando algún profesional carece de capital social. En definitiva, la complejidad de algunos proyectos exige esa transferencia de conocimiento y el capital social como instrumento. La empresa lo sabe y lo explota. Pues el capital social y las redes de transferencia de conocimiento, incluso las más informales, conforman también la infraestructura de trabajo, “hacen producir” al profesional surtiéndole de recursos.

“A mí sí que me han llegado consultas de gente *(que no conocía antes, se refiere)* que necesitaba hacer gestión de proyectos i+d, que no estaban haciéndolos antes y que no sabían los protocolos, no sabían las cosas. Entonces nos hemos reunido, pero ya me han llegado preguntando, no he tenido que yo buscar gente que pregunte, no me he tenido que meter en ningún sitio”.

(Cristina, ingeniera)

Pero, esto no es todo. La empresa quiere promover esta *red de transferencia de conocimiento (informal)* más allá de los proyectos que ya requieren de por sí de la colaboración “oficial” (redes formales) de diferentes unidades (como hemos visto), o más allá incluso del capital social de profesionales concretos (pues por mucho capital social que se tenga este es limitado y dependiente de ciertos individuos). *La red ha de convertirse en una plataforma de apoyo difusa y continua, que siempre está presente, disponible y operando en el trasfondo para ayudar en los proyectos.* Así, el concepto de “red” se ha extrapolado a los métodos de formación. Por ejemplo, sobre todo para aquellos especializados en temas más técnicos (desarrollo de software, etc.), se han creado escuelas (de SAP, Microsoft, Oracle u otros lenguajes y temas tecnológicos, etc.) en las que las personas se forman mediante cursos que dan lugar a certificados. Pero también estas escuelas se acompañan de espacios virtuales donde se comparte

información y se resuelven dudas. Es decir, algunos problemas que encuentran los perfiles técnicos en el día a día pueden resolverse mediante comunidades de apoyo virtual. Aunque parezca algo despreciable, los problemas se resuelven más rápido mediante una inteligencia combinada (articulada mediante estos espacios), pues es un grupo amplio al que se derivan cuestiones (a mayor número mayor probabilidad de resolución). Y los tiempos perdidos de lagunas, dudas y bloqueos que se evitan gracias a esto, sumados, pueden suponer un ahorro de tiempo de producción importante para la empresa. Además mediante estas prácticas y relaciones virtuales la fuerza de trabajo contagia trucos o maneras de producir más eficaces a amplias audiencias (no solo a los miembros inmediatos de su equipo), o favorecen también la traslación y recombinación de conocimientos que pueden generar, a la larga, innovaciones.

Pero más allá de estas escuelas, también hay foros (en la intranet de la empresa) en los que las personas anuncian espontáneamente sus problemas y buscan respuesta. Los más generosos o más entusiastas de estas iniciativas (o quienes buscan también generar lazos) ven estas incidencias y contactan libremente para sacar del apuro a sus compañeros, organizando finalmente reuniones si se necesita más apoyo. Y nuevamente hay personas encargadas de revisar foros y hacer mediaciones para que la red no se pare por la pereza o la indiferencia.

La empresa también lleva tiempo en que ha lanzado grupos (sobre talento y cosas por el estilo). Normalmente son grupos presenciales en que se mentaliza a las personas en el compromiso, en convencerlas de que disfruten de la experiencia y de las tareas de cada día (es decir, se trata de crear sujetos que, mediante esta intensificación de las experiencias, lo den todo felizmente sin necesariamente más salario⁹⁴). Estos grupos, a través de la propaganda sobre logros de la empresa y la promoción de un sentimiento de equipo, tratan de producir una identificación con la corporación. El efecto colateral de estas reuniones de cariz psicoterapéutico⁹⁵ es también que se conoce a gente de otros departamentos con la que en el futuro hacer *networking* (constituir redes): es decir, conocer gente para poder resolver problemas o lograr en el futuro quizás colaboraciones más formalizadas.

⁹⁴ Aunque no hemos participado en tales grupos, a juzgar por algunas lecturas que se utilizan, intuimos que el fondo de la cuestión se mueve en esos términos. También lo creen así otros autores que han analizado las ideologías corporativas (Carson, 2008).

⁹⁵ Aunque con fines de identificación con la empresa y eliminación de climas conflictivos.

“Hay grupos de desarrollo de talento y dentro de los grupos de desarrollo de talento, yo estuve el año pasado como participante y este año he estado como líder. Nos transmitía una gente, que era formadora, herramientas de automotivación, principios de negociación y de gestión comercial, iniciativa y gestión del talento, cosas de esas. Y luego tú lo transmitías a un grupo de diez personas. Entonces, en esos entornos, sí que nos hemos ayudado muchísimo: «¡y yo sé de esto, si necesitas cualquier ayuda con una oferta!»”.

(Cristina, ingeniera)

“A otro nivel desde hace ya cuatro años, casi cinco se está haciendo, yo he participado este último año en las Jornadas del Talento que es digamos una apuesta de la empresa por hacer que la gente mejore y se involucre más, pero digamos que no es un curso o unas jornadas orientadas únicamente al plano profesional, también al personal, al crecimiento digamos del conocimiento, al crecimiento personal”.

(Sara, consultora)

Como vemos la empresa está obsesionada con promover oportunidades de conexión y de capital social que luego puedan activarse como flujos de conocimiento e información. *Y algo interesante es que más allá de la red formal que rige en los proyectos, más allá del capital social de ciertos profesionales populares, encontramos mecanismos (espacios virtuales, escuelas, comunidades de apoyo, jornadas) mediante los cuales la empresa trata de promover y hacer proliferar relaciones informales, más allá de las que ya tienen los profesionales por defecto.* Es decir, la empresa no solo se conforma con la organización formal, que tiende a ser más en red por las razones apuntadas, sino que está interesada en colonizar o articular según sus intereses otros mundos y experiencias del trabajo vivo que hasta ahora no pretendía controlar tanto. ¿Por qué? Porque son también un recurso activable con fines de rendimiento como lo son las redes más formales.

Entendiendo más estas diferentes redes y su interés para el capital

¿Qué conclusiones podemos sacar hasta aquí de estas experiencias?

-En primer lugar, que estas comunidades colaborativas que pueden, desde el lado del empleado, entenderse como simplemente espacios para promover su formación, para promover su capital social, para que disfrute más compartiendo y comunicándose con otros, se pueden entender dentro de un marco más amplio

que tiene unos fines netamente productivos. Pues detrás de esa máscara de flexibilidad y canto a la comunidad que comparte su saber late un planteamiento evidente: **la socialización del conocimiento**. ¿Qué sentido tiene esa socialización del conocimiento? Cuando uno resuelve dudas en estas comunidades de apoyo puede resolver problemas perentorios relacionados con la producción en menor tiempo (con lo cual ahorra costes). Antes, cuando había menos ocasiones de comunicación y de interacción para localizar a quien tuviera el saber necesario, la resolución de un problema dependía más del sobreesfuerzo y de largas jornadas de investigación por el profesional aislado (y que implicaba costes de tiempo y de producción excesivos). Por tanto, *la red tiene una capacidad tremenda para rellenar vacíos de conocimiento y evitar los “poros” en el trabajo cualificado, en este caso poros provocados por los bloqueos cognitivos* de no saber cómo abordar algo. Asimismo, las colaboraciones en estos espacios favorecen nuevas formas de entender un problema, o permiten hacerse eco de estrategias empleadas por otros y combinarlas con lo que uno sabe (innovación). Y he ahí el potencial productivo para la empresa.

-Asimismo, hemos visto que la empresa impone y organiza los proyectos en red porque sabe que con ello promueve la innovación, permite un mejor uso de recursos y satura más los tiempos de trabajo (por tanto un modelo de poder impositivo o que interviene explícitamente). Pero, en estas experiencias más informales (despliegue de ámbitos virtuales para que florezcan comunidades de aprendizaje y resolución de dudas) encontramos la forma de un poder no directamente coactivo sino que estimula y espera que ciertas conductas prendan con el tiempo, o que aprovecha los propósitos de los subordinados, sus preferencias e idiosincrasias (como preveíamos en el marco teórico).

-Por otro lado observamos un cambio de óptica en la gestión del conocimiento y por tanto de la fuerza de trabajo en Tegestia. No se trata solo de localizar el conocimiento de personas concretas, del “gran experto” (como en los tiempos del profesional liberal clásico). Si bien el conocimiento del experto es un recurso productivo clave en el capitalismo cognitivo, y elemento que diferencia a los trabajadores entre sí en función de su grado de acumulación, lo cierto es que cada vez más este conocimiento acumulado a nivel individual es importante pero como forma de alimentar y potenciar la potencia de las *redes de conocimiento*, más formales (en proyectos de la empresa) o más informales. Estas *redes son una infraestructura fundamental dentro de estos espacios de producción para contribuir a la eficacia de los equipos en su trabajo*. Una red fuerte es superior a los expertos tomados por separado: un experto puede desconocer algo, puede fallar,

puede no querer revelar algo, pero los efectos serán eliminados o minimizados por la red alimentada y vigorizada con las aportaciones de múltiples expertos en comunicación. *Es una lógica biopolítica aplicada a la producción* (Foucault, 2007). Pues, en efecto, lo importante no es la suma de lo individual o el circuito formado por casillas individuales insustituibles, sino la síntesis o potencia formada por el agregado y la socialización de conocimiento, que repone y compensa los fallos, lagunas y bloqueos de los individuos o profesionales concretos.

-No obstante, la red al final está formada por individuos y remite a los expertos individuales, porque las redes (sean esas redes más formales para proyectos dados como esas redes de formación y apoyo) se vigorizan mediante la acumulación individual de conocimiento y la “proactividad” de los individuos concretos (entendida como capacidad de automovilización personal para confrontarse con problemas, investigar, aprender cosas, implementar ideas o estrategias nuevas, etc.). Por tanto no es anulación total del experto por la red cognitiva, pero sí síntesis superadora con respecto al individuo concreto, que no obstante, es objeto de cierto control y de potenciación por parte de las prácticas corporativas, como condición para fortalecer la red. Por ello se entiende que haya planes de formación obligatorios para cada categoría y nivel jerárquico, con objeto de desarrollar el capital cognitivo de los diferentes individuos y que, así, puedan seguir contribuyendo a esas redes. Por otro lado, el individuo es objeto de cierta observación (aun leve o menos sistemática) en la manera como utiliza esos espacios virtuales comunes o cómo contribuye en ellos (como luego veremos), por lo que si bien el objetivo es potenciar estas redes de conocimiento (lógica biopolítica) no desaparece el tratamiento de lo individual, ya que se necesita activarlo para que soporte esas redes⁹⁶.

-El hecho de organizar la corporación en unidades especializadas (en las que por tanto se desarrolla más rápidamente el saber sobre un tema) como el promover estos espacios donde se comparte conocimiento permite potenciar o acelerar el capital cognitivo del individuo (y este se beneficia de ello y puede explotarlo en el mercado laboral). Pero también, debido a que se potencia la difusión de un capital cognitivo (formación y conocimiento sobre un área profesional) entre muchos individuos, que el recién llegado tiene más elementos de apoyo para resolver problemas, y que en las diferentes unidades se produce cierta *nivelación u ósmosis entre expertos* (como dijimos, sobre todo con la

⁹⁶ De todo esto hablaremos más cuando hablemos del potencial o de nuevas dimensiones de control asociadas a los nuevos espacios.

creación de las “horizontales”), ello permite en último término que la empresa se haga más independiente de los expertos concretos. Estos por su especificidad suelen ser caros y quizás más molestos, por lo que tanto más interés por hacerse menos dependiente de ellos. Ya vimos al principio cómo RRHH no esconde prácticas de gestión cosificadoras sobre una fuerza de trabajo muy cualificada⁹⁷: si lo que hacen dos *junior* (en colaboración y apoyados por esos recursos cognitivos que la empresa está desarrollando) permite evitar contratar a un perfil experimentado pero caro (y sin tampoco una especialización muy urgente en un momento dado), bienvenido sea. *Por lo que estas prácticas de colaboración, especialización de unidades y de compartir conocimiento no están conectadas únicamente a innovación o a promover la formación sino que también tratan de potenciar al conjunto para que la empresa dependa menos de sujetos concretos.*

"Prácticamente está todo, por lo menos, duplicado. Y si no duplicado, sí lo que saben tres cubre lo que sabe de verdad, de verdad, de verdad, el que es bueno en una cosa".

(Francisco, ingeniero senior)

"En ese mundo, históricamente, ¿qué se ha conseguido?, ¿qué se intenta hacer? Se intenta que las personas individuales no seamos tan importantes, que en grandes desarrollos compartamos toda la información. De forma que si a mí me atropella un coche mañana, pues el proyecto del cliente X no tenga un problema. Obviamente, nadie desea el mal de cada uno de tus individuos, pero entonces, ¿qué se persigue? Y además no solo esto, no porque me suceda a mí algo mañana, sino porque yo mañana quiero estar en otro trabajo más interesante dentro de Tegestia, entonces... Y además porque interesa que todos los proyectos de Tegestia se hagan de la misma manera, y de la misma forma, de forma que seamos todos más intercambiables para nuestro futuro y para el interés de todos".

(Juan, directivo de alto nivel)

Es decir, en las compañías de nuevas tecnologías se vienen utilizando desde hace tiempo formas de objetivación del conocimiento (como por ejemplo documentar todo lo que se hace en un proyecto para que luego se pueda

⁹⁷ Estas son prácticas que uno pensaría que tenderían a limitarse en sujetos con altísima cualificación de los que la empresa tiene alta dependencia. Al mismo tiempo, pensábamos que los departamentos de RRHH y los directores, al compartir elevada cualificación con subordinados y otros profesionales, mostrarían más solidaridad o “espíritu de cuerpo” para con ellos. En algunos casos sí, pero no siempre. El capital aplica técnicas de gestión cosificadoras hasta alcanzar a empleados de perfil intelectual.

recuperar y reutilizar, mejorándose la productividad, etc.). Pero en la línea de hacer todo más intercambiable, podemos interpretar estas nuevas formas de compartir conocimiento más difusas o de crear formalmente equipos y unidades que se especializan en temáticas (con lo que se profundiza en un conocimiento y se consensuan formas de hacer y de desarrollar) como un paso más novedoso y a mayores a la hora de socializar el conocimiento (para que su uso productivo por el capital presente menos resistencias). Mediante la socialización vehiculada a mayores por estas iniciativas (que toman la apariencia de mayor flexibilidad, libertad o aprendizaje) se favorece el flujo de conocimiento del trabajo vivo allí donde se necesite para solventar bloqueos o rellenar partes de proyectos, y con ello, mejorar tiempos de producción y calidad. Conocimiento socializado que sirve en mayor medida a individuos concretos como fuente para apoyarles en sus diversas tareas.

Otras formas de control: control como solidaridad

Pero este compartir conocimiento no solo interesa a la empresa, sino a los mismos profesionales, como vemos, para resolver los problemas o atascos que pueden tener en el desarrollo de tareas (lo que perjudicaría su rendimiento y por ende su evaluación si no lo solucionan a tiempo). Al ser en interés de los propios profesionales, más allá de que la empresa lo promueva, se da cierta coacción entre ellos, entre pares, a compartir el conocimiento. Se recorta así un tipo de sujeto a evitar, controlar y expulsar: el individuo que no comparte (por inseguridad, por sentirse amenazado), que se guarda las cosas (y que no es capaz de calcular a largo plazo y cavilar los beneficios colaterales de compartir). Quien comparte la información no es que sea más generoso, sino que tiene otra forma de cálculo. Entiende que compartir partes de su capital cognitivo permite acumular un capital social que puede salvarle de apuros o propulsarle en otras ocasiones, con lo cual comparte de modo interesado, pero por ser los beneficios más a largo plazo, su compartir se transfigura como generosidad o ausencia de cálculo. Compartir no es tanto ausencia de cálculo como cálculo diferido. En cambio el sujeto cerrado aparece como extremadamente calculador, como destructor de redes, como fuente de suspicacias mortíferas para la salud de la red. Este sujeto cerrado no es sancionado negativamente tanto por la dirección como por los propios pares.

El siguiente fragmento de una entrevista presentaba el problema a un ingeniero sobre si compartir conocimiento podía hacer que la persona se quedara

sin sus elementos diferenciales frente a los demás y así perder sus “fuertes”. Esto es lo que respondió:

P: No lo digo, porque el valor profesional de uno depende de sus secretos...

R: No...Pero entonces mal vas. Mal vas...

P: No, yo te lo digo por...hacer de abogado del diablo...

R: No, no, no, no, no. De hecho creo que eso es lo más tonto que se puede hacer. El valor de uno es por lo que vale, no porque "esto lo tengo". El que se piense que es indispensable por eso ¡va apañado! ¡Vamos!, conozco gente que ha ido fuera por tonterías así...

P: Porque el final la gente no te ayuda, y tú no progresas tampoco...

R: No y porque...¡Aparte de eso, hace falta ser idiiooota para creértelo! *(lo dice con rabia)*. "Como yo soy el único que sabe de esto..." *(con voz afectada)*. Primero es mentira, ¡siempre hay alguien que sabe! Y normalmente más. Y puede que tú sepas, pero los demás aprenden. Entonces, o trabajas bien, eres serio, eres capaz, o no me vales, aunque seas el único que sabes. Eso a lo mejor te puede servir en una pyme si estás en "Manolo Informática", que soy Manolo y otros tres, y tú eres el único que "sabe de", te puede salvar. En una empresa grande...¡Vamos el cementerio está lleno de gente imprescindible! "Es que soy el único que sabe" ¡Entonces eres un peligro! No puedo depender yo de que mañana te partas una pierna".

(Francisco, ingeniero senior)

En la gran empresa sobrevive no el que busca crear su reino taifa, a la manera de una pyme. El que sobrevive es el que alimenta la red, apoya a otros en su unidad y contribuye, porque la dirección y la gerencia, al final, también se hacen eco de las contribuciones de cada cual en función de lo que otros pares comentan de uno. Pues aun cuando se dispone de medios para evaluar el rendimiento del trabajo complejo o intelectual, que se plasman en indicadores objetivos (como veremos), también hay veces que, en tareas más compartidas, es difícil determinar quién ha hecho qué. Otras veces uno puede cumplir, como profesional, sus objetivos aparentemente, pero ser conflictivo en el equipo o ser mejorable en otras tareas menos objetivables. Por todo ello, la gerencia a veces se apoya, para hacer las evaluaciones del subordinado, en lo que dice el grupo de pares. Si no se tiene al grupo de pares a favor de uno, por no contribuir en problemas y urgencias (al margen de que pueda haber otras razones como las ojerizas colectivas inexplicables), al final eso podría implicar la mala evaluación y, en último término, la salida de la empresa.

"Quien hace la evaluación es el equipo de gestión. No lo hacen equipos por debajo, pero yo sí. Yo la delego independientemente de que se pueda o no se pueda. No por nada, sino porque es lo más efectivo. Porque yo al estar muchas veces a nivel superior, yo no puedo llegar, a lo que dices tú, a la capilaridad de debajo del todo, a ver quién ha hecho qué. Entonces eso sólo lo puede saber la persona que está trabajando codo con codo con él. Y como yo no soy, pues si lo evalúo yo, voy mal"
(Alberto, gerente).

Como vemos, el control sobre la fuerza de trabajo para que adopte ciertas conductas productivas (como compartir el conocimiento) no solo se logra mediante el control directo de la dirección o mediante ciertas iniciativas de RRHH, sino que igualmente se consigue mediante las coacciones entre pares, precisamente por la dependencia mutua en que todos están entre ellos. Mediante el nuevo comunitarismo y controles solidarios de las redes de conocimiento de la unidad o entre unidades, la dirección se ahorra parte de los costes de control y deja que la red hable de cada uno, lo fiscalice, y lo fuerce tácitamente a contribuir (lo que favorece la productividad). Se logra así control y productividad sin la implicación necesaria de la dirección, o de otras figuras de control.

4.4.3. Multiplicación de la forma empresa

Los profesionales de estos ámbitos como ya dijimos en el caso del teletrabajo tienen, normalmente ante sí trabajos que implican tareas personalmente significativas (por utilizar el concepto de Dejours), es decir, implican retos, elevada cualificación, cierta autonomía, posibilidad de aprendizaje y cualificación continua. Y además son empleos profesionales o de dirección, dotados de cierto prestigio social, que se corresponden con posiciones de clase media o alta, en sectores valorados por su novedad e impacto económico y social. Todos estos elementos influyen en que la persona tenga suficiente motivación como para querer mantenerse en dichos ámbitos e intentar hacer carrera. Esta motivación del empleo ligada a estos factores hace más fácil también la exigencia que se presupone en estos profesionales de ser proactivos y tener iniciativa: es decir, estar dispuestos a asumir unos objetivos impuestos, pero sin demasiadas orientaciones y pautas sobre cómo llevarlos a la práctica. Muchas veces han de arriesgarse y encontrar por sí mismos los modos, contactos y estrategias para cumplir con los objetivos marcados.

De alguna manera, la dirección presupone que, al tener elevado capital intelectual y conocer algunas cuestiones mejor que ella misma, son los profesionales quienes han de saber los modos de resolver mejor un proyecto encomendado. Pero estas exigencias sin guion o el buscarse la vida es una forma en las corporaciones por la cual se explota en mayor medida las capacidades de los subordinados, se aumenta su carga de trabajo, se les deriva incertidumbres o se explota más quizás su creatividad ante temas espinosos que la dirección quiere eludir por el momento. Este tipo de mecanismos de descargar temas complicados en los subordinados obviamente se refiere, en especial, a ciertos subordinados: por ejemplo, gerentes a los que los directores les pasan unidades o proyectos algo turbios y que les venden como una oportunidad. Algunos consiguen salir más fuertes y otros quizás no. Si salen reforzados el éxito además también es del superior o director que tuvo buen olfato y confió en ellos. Pero en caso de fracaso, esta autonomía ampliada (proactividad, iniciativa, etc.) asegura que a los niveles superiores nada se les endose. Veamos el siguiente ejemplo. Se refiere a la biografía de una gerente. Tras un problema con una persona en una unidad (como vemos no siempre reinan las buenas relaciones), le asignaron levantar un área novedosa que hasta entonces no existía y para la que no había muchas directrices. Le daban un tiempo limitado para crear toda una serie de servicios y demostrar que los temas que llevaría la nueva unidad escondían actividades rentables. Si no lo conseguía, se dismantelaría el área, y las personas serían reasignadas o expulsadas de la organización. Quienes más le ayudaron a levantar tal unidad (algo complicado porque era casi nueva en Tegestia) no fueron sus superiores sino relaciones que fue haciendo con otros profesionales y gente externa a la empresa. Es decir, los lazos débiles (nuevamente un tipo de capital social) y a veces externos al propio departamento son más importantes que el paraguas de la propia empresa y de la propia unidad en estos ambientes de iniciativa ampliada.

“Lo que me dijeron fue: “Te damos un año, desarrollas un *offering*”. ¿Sabes lo que es un *offering*? (le dice al entrevistador). Servir servicios que se puedan poner en el mercado. “Y dentro de un año vemos si eso tiene...” (Le dijo su jefe). Entonces empecé a montarlo. Me ayudó muchísimo esta de Corporativo, Ángeles (persona de otro departamento que conoció tiempo atrás). Me ayudó muchísimo a moverme dentro de Tegestia, a conseguir contactos fuera para testar cosas que estábamos pensando, y ya empecé a conseguir algún proyecto, pequeño. Estaba yo sola. Y el que tengo de jefe ahora me dijo: “Mira, hay una unidad (absorbida de otra empresa por Tegestia) que hasta ahora no sabemos si se puede quedar en Tegestia o no. Creemos que se puede quedar. Te la damos. Está limpia, económicamente y tal. Quedan veinte tíos. Con lo que tú has montado más esa gente, ¡tienes un año para poner en valor y demostrar

que lo que está desarrollado tira!”. Y eso fue hace un año, y fenomenal vamos. Ahora encantada”.

(Gema, gerente senior)

Como vemos por el testimonio, aunque al final la profesional y su unidad han sobrevivido, el encargo era de primeras algo ingrato: por encargarse de gente venida de una unidad señalada como renqueante, por tener que desarrollar áreas de especialización y servicios totalmente nuevos (confrontarse con lo no conocido, para lo que no hay muchos parámetros previos, asegurar rentabilidad, etc.). El gerente no es simplemente un administrador de algo ya dado y que cumple e implementa directrices estrictas de la dirección, sino que ha de ser empresario de su unidad. Los niveles superiores y determinadas unidades que controlan a todos los departamentos en sus presupuestos vigilan que estas mini-empresas vayan adecuadamente, o si no, proponen su corrección o cancelación (como vemos, en el testimonio anterior la dirección no sabía si una unidad podría mantenerse en la empresa, lo cual es un modo de presionar mediante el uso de la incertidumbre).

Pero hay otros ejemplos todavía más llamativos en los que se evidencia que la corporación tiende a relacionarse más con las diferentes unidades y mandos intermedios, no como simples “cadenas de mando”, sino como pequeñas empresas. Empresas dentro de la corporación que parten con pocas directrices y orientaciones, ante las que se está a la expectativa de que el gerente (y los empleados que le apoyan) se explote cognitivamente para desarrollar novedades. Estas unidades buscan subsistir y ganarse “confianza” en medio de las evaluaciones estrictas de los órganos de control (que decidirán la suerte final de todo proyecto), que pese a la flexibilidad y el canto a la iniciativa, son inexorables. Por ejemplo, una unidad dedicada a proyectos de i+d y trasvase de innovaciones a otras unidades, localizada en uno de los centros en que realizamos varias entrevistas, tiene su origen en que uno de los empleados tuvo una idea (cuando estaba en otro departamento) que vendió a una gran compañía de telecomunicaciones (cliente de Tegestia). Debido a ello, y habiendo demostrado su creatividad (combinada con saber hacer dinero, condición *sine qua non*) recibió el voto de confianza para desplegar una unidad de i+d donde gozaría de mayor iniciativa y de proyectos no tan acotados a clientes concretos. Aun cuando la “creatividad” ha de estar justificada por la capacidad de hacer dinero (como en el caso referido) y la libertad se concede a quien ha demostrado previamente ser muy útil al capital como para que no sea controlado tan directamente, parece que la compañía empieza a ser proclive a tolerar espacios de libertad porque promueven una explotación más deseada. Y en esto también vemos una lógica de

inversiones y de intercambio peculiar desde el lado de los sujetos también. Los sujetos primero tratan de demostrar que se puede confiar en ellos produciendo esfuerzos cognitivo-creativos (ideas e innovaciones) rentables, por ejemplo en un proyecto que luego se vende muy bien en el mercado o ante los clientes. Este capital económico generado por el empleado luego lo trata este de “convertir” (lo blande como justificación ante la empresa) para obtener “capital autonomía” (marcharse a otras unidades, o que le permitan crear una unidad propia para disponer de mayor espacio de desarrollo donde convergen exigencias e intereses personales). De alguna forma, esta búsqueda de autonomía por el profesional, que la empresa concede siempre según los logros previos, es síntoma también de que el empleado intenta reducir su alienación mediante estos desplazamientos, pese a tener un trabajo cualificado y “significativo”, por decirlo en términos de Dejours (2009).

Pero, con los ejemplos anteriores, vemos cómo el capital no explota únicamente, como en las visiones weberianas, una capacidad de rutina, de amoldamiento al lecho de Procusto establecido por el capital. En estos profesionales de alto componente intelectual se explota también la iniciativa personal y la capacidad de resolución ante pocas especificaciones. En situaciones de incertidumbre (como algunas de las señaladas) las personas responden con ciertos mecanismos mentales (de pura supervivencia y muchas veces no conscientes) para controlar la ansiedad, discernir mejor signos peligrosos y signos confiables del ambiente, percibir posibilidades del ambiente y hacer aflorar recursos, y por tanto, permitir una actuación eficaz en el agente (Vaillant, 2003). Autores más cercanos al campo económico (y cuyas reflexiones incorpora activamente el mundo de la empresa, y en concreto, la empresa estudiada) han abundado en la cuestión de que la incertidumbre e incluso estar sometido a situaciones de escasez de recursos no tiene por qué ir en contra de estimular respuestas innovadoras por parte de los agentes. Pues esas situaciones fuerzan a tomar conciencia de recursos alternativos y estrategias, de los cuales, en términos económicos, pueden generarse otros nichos (Punnet, 2004: 71-74). Sarasvathy, académica en la Universidad de Washington, popular en las escuelas de negocios y utilizada por algunos entrevistados, ha estudiado el modo de proceder del creador de empresas (el emprendedor). Sarasvathy ahonda sobre principios similares: sería deseable tener muchos recursos, pero el creador de empresas se amolda a los recursos que tiene. Lo que diferencia a aquellos que tienen éxito no es tener más recursos. Lo importante es saber utilizar los recursos, saber convertir o activar por parte del sujeto, en situaciones de incertidumbre, las contingencias en

oportunidades. La autora da ejemplos de cómo operar: por ejemplo, el sujeto ha de analizar continuamente, dada su escasez de recursos, los resultados de sus estrategias (a cada instante para corregirlas) o cualquier detalle azaroso (como una conversación con un cliente o un proveedor) para desentrañar y detectar nuevos recursos (y sumarlos a los que tiene) y oportunidades de rentabilidad (Sarasvathy, 2001; 2003). Es decir, la incertidumbre y escasez de recursos se ha de compensar con un sujeto que objetiva e interpreta continuamente en la realidad oportunidades (por tanto, un sujeto activo y del que se requiere su capacidad y esfuerzo mental de resignificación de la realidad y de análisis de la misma para hacer emerger y aflorar *inputs* para la producción no previstos y nuevas actividades potenciales y rentables).

Como hemos dicho, estos autores se leen y se aplican a los planteamientos organizativos en las empresas estudiadas. Los presupuestos en Tegestia que se conceden para proyectos y unidades están muy medidos, y el hecho de confiar proyectos a veces sin muchas pautas también es someter a la persona a escasez, en este caso de información (aparte de recursos), para que busque por sí misma y haga aflorar estrategias y recursos alternativos. Por tanto este espíritu proactivo y emprendedor (como en los ejemplos vistos) logra incorporar y explotar más capacidades del trabajo vivo en pos de la empresa (por tanto aporta más rendimiento por salario) y además no solo utiliza lo que le dan sino que crea o activa recursos adicionales en favor de la misma.

En definitiva, estas defensas psicológicas de las que hablábamos y esos esfuerzos de percepción y activación de recursos (que se apoyan tanto en mecanismos personales inconscientes como en más conscientes y cognitivos) es lo que el capital explota cada vez en mayor medida, precisamente al favorecer la creación de estas situaciones inciertas que descarga en otros, máxime en profesionales que por su capital intelectual ya admiten de por sí más autonomía. El capital, a modo o mecanismo de extracción del esfuerzo y de la creatividad (que es lo que nos ocupa en esta investigación), crea o alimenta adrede situaciones de incertidumbre y escasez de recursos en las organizaciones que los individuos sobre los que recae se toman como “oportunidad” para demostrar sus capacidades, al menos hasta que no se queman mentalmente por la exposición demasiado prolongada a estas situaciones⁹⁸.

⁹⁸ Quemarse (*burn-out*) es precisamente el síndrome que la Psicología diagnostica a aquellos expuestos durante un tiempo prologando a situaciones presionantes que sobrepasan sus capacidades de afrontamiento: por ejemplo, cuando se exige mucho de la persona, los recursos

La extensión del emprendimiento a otros niveles

Pero hay que reparar en un aspecto: apelar más a esa iniciativa, como hemos visto, se ha proyectado, hasta ahora, más sobre los niveles intermedios, dotados de mayor responsabilidad (gerentes). Pero, recientemente, algunos departamentos de la compañía (dedicados a plantear planes de formación y “promoción del talento”, es decir, departamentos dedicados a producir subjetividades acordes) pretenden lanzar planes de promoción de actitudes y lógicas emprendedoras extensibles también a niveles más bajos, a técnicos y consultores. Todo el mundo puede ser emprendedor en su nivel y dentro de sus posibilidades. Obviamente, la estrategia general y oferta de las unidades está bajo el control de los directores y gerentes. Los consultores y técnicos pueden tener asignados a ciertos clientes o productos, ciertas partes de los proyectos o especialidades técnicas. ¿Qué se pretende de ellos ahora? Si por ejemplo, un consultor tiene asignados ciertos clientes, actividades, o productos, se aspira a que objetive necesidades no cubiertas e introduzca variaciones en los mismos factibles, o que vaya planteando un posible producto en torno a temas de su interés. Esto no significa que eso se acepte por la dirección inmediatamente, pero se pretende que estos técnicos, consultores o modestos jefes de proyectos se animen a detectar necesidades, a investigar por su cuenta y hacer propuestas. Si las ideas provenientes de la base son viables o reciben buena retroalimentación del mercado (al exponerlas con cierta prudencia), entonces la compañía irá abriendo la válvula de inversiones y recursos, con cuidado, hasta quizás extender más la iniciativa, dotarla de medios, personal, o crear con ella otra unidad, si el mercado responde bien y va emitiendo pequeños signos y sanciones positivas. En general, aunque muy pocos quizás logren el voto de confianza y medios a mayores, al menos se espera que los profesionales se animen a concebir y tener preparada una posible “tienda”. Así denominó un consultor de RRHH estas ideas o mejoras de productos que a uno se le ocurren y que podrían añadirse a la oferta oficial que ya tiene la unidad. Con esta expresión se evidencia el espíritu de emprendedor o de pequeño propietario que quiere incardinarse en la base y en las organizaciones como un medio para movilizar más las aportaciones y motivación de la fuerza de trabajo.

“Cuanto más sabes más límites ves a las cosas. Cuanto más conocimiento tienes de lo que sea, menos creativo eres. Conoces al cliente, sabes lo que no le gusta, conoces el sector, sabes lo que no se puede hacer, conoces la tecnología, sabes

disponibles no son suficientes para las demandas, etc. (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El resultado son individuos apáticos y agotados mental y emocionalmente.

lo que no se puede hacer...Pero de pronto viene un tío que no conoce ni al cliente, ni el sector, ni la tecnología, te pone algo diferente...Y a lo mejor se mete una hostia...Pero a lo mejor le cae bien al cliente, le abre una filosofía tecnológica y hace que el cliente se diferencie en su sector. Eso nunca lo sabes, y si el que viene empuja con ilusión, pues ¡hazle el paseílo y déjale!".
(Fernando, directivo)

Un consultor de RRHH que antes de implementar estos planes o extenderlos a más unidades realizó experimentos previos para ver la proclividad de las personas al emprendimiento, se quejaba de la pasividad de los profesionales de la base que aguardaban a que la gerencia siempre pensara por ellos en estrategias o productos. Los profesionales han de ser, por tanto, reeducados en actitudes más activas. Es decir, el emprendimiento consiste en una tecnología del yo (aprender una nueva lógica de actuar, nuevas actitudes, transformarse a nivel personal) pero con fines productivos en último término, aun cuando el profesional pueda hacerse también con contrapartidas (el beneficio de sentirse más valorado, de ver su idea aplicada, de gozar de mayor empleabilidad por esa reeducación en la línea de las exigencias de las nuevas culturas corporativas que obedecen a la necesidad de innovar más para competir mejor).

"La gente siempre estaba esperando... Llega un gerente y hacían perfectamente, continuamente. Ninguna queja. Pero lo que a mí me gustaría ver es que no sólo estuvieran esperando, hasta que venga algo. Porque eso significa, ¿quiénes están pensando entonces en nuevas cosas? Los directores. Una empresa puede crecer por nuevas ideas, por iniciativas si también ellos que normalmente están esperando, también piensan con los jefes y van a sentir un *engagement* con el *offering*".
(Martín, consultor de RRHH y Cambio Organizacional)

En esto nuevamente la compañía sigue la "lógica modular" de algunos teóricos de las organizaciones (Sarasvathy, 2003). Esta lógica puede resumirse en la máxima de "contagios controlados". Es decir, permitir iniciativas e ideas de los empleados y unidades, pero que quedan encapsuladas en ciertas áreas, con pocos recursos al principio o sin recursos (si son meras ofertas en papel), hasta ver su comportamiento futuro, y que, en caso de fracaso, no logran contagiar o dañar al conjunto, al aplicarse por partes o reductos. Es también la lógica minimalista (en contraposición al gran plan de negocio fordista) aplicada a la gestión del capital. La empresa se descompone en módulos. Si uno falla, se desgaja y no afecta al resto. Con ello se logran los beneficios de cierta experimentación sin exponer a demasiado riesgo las inversiones del capital, de los accionistas. Hay que reparar en que esos "módulos" que se conectan y desconectan están formados o son más

bien ese trabajo vivo del que se espera que sea emprendedor y que también tendrá que sufrir la inseguridad de esa lógica modular, donde hay más iniciativa pero también más posibilidad de fracaso e incertidumbre.

Estos programas de extender la lógica del emprendimiento hasta la base todavía están en ciernes y se están aplicando en mayor grado en ciertas unidades, pero se pretende que cuajen en el conjunto. Probablemente, en muchas ocasiones no queden en otra cosa que en discursos enardecedores para conseguir que los empleados se identifiquen más con la unidad y funciones que desarrollan. Es decir, es otro episodio de las típicas estrategias de las organizaciones para colonizar más la identidad del empleado (Willmott, 2007).

Pero también sabemos por las entrevistas que todos estos programas se están apoyando en recursos y herramientas para favorecer su eficacia. Por ejemplo, se ha creado una red social en las que las personas ya no solo plantean dudas, problemas u organizan formación (como veíamos en epígrafes anteriores) sino que cuentan en ella lo que hacen en su unidad o los proyectos que están desarrollando. También sugieren cosas que creen que se podrían mejorar o servicios y proyectos que se les han ocurrido y que les gustaría aplicar. A estos espacios tienen acceso todas las personas de la compañía (también directores, que podrían actuar de posibles mecenas). En la entrevista se habla de casos en que algún director, tras llamarle la atención una propuesta en esta red social de futuribles, ha pedido a un joven empleado que la formalice en un plan de negocio más serio y se lo presente para valorarlo con más detenimiento en una reunión. Estas interacciones son posibles evidentemente tanto por la implementación de estos planes de emprendimiento como por las herramientas y espacios virtuales que los acompañan. Otra vez vemos el papel elemental de las herramientas informáticas para inscribir en la realidad y hacer más eficaces esas nuevas técnicas de la organización cuyo objetivo es imprimir nuevas actitudes y comportamientos en la fuerza de trabajo. Los artefactos (tales como redes sociales de ideas, perfiles y espacios virtuales, etc.) permiten implementar mejor las iniciativas que se plantean desde RRHH (tales iniciativas las entendemos como tecnologías orientadas a modelar un nuevo tipo de personalidad emprendedora, es decir, tecnologías del yo, pero que tienen una dimensión o fines productivos también). Estos artefactos (como esa especie de *twitter* de empresa para lanzar propuestas) refuerzan esas tecnologías sociales desplegadas por la empresa y favorecen esa extracción de creatividad del trabajo vivo, que el capital coopta y que de otro modo no sería tan posible. La razón de que estos artefactos permitan inscribir y reforzar esas nuevas técnicas subyace en que estas herramientas entran más en la

capilaridad de lo social, son manejadas por cada individuo y se presentan como medios de participación y expansión de oportunidades, cuando quizás sus aspectos más coactivos no son tan evidentes aún.

El objetivo de esta red social en la que los profesionales crean perfiles y cuentan qué están desarrollando en su unidad, en qué es fuerte su grupo, como también qué proyectos personales quieren desplegar, no solo tiene el objetivo de que sea un instrumento de cooptación de propuestas en manos de la dirección. El objetivo también es que los diferentes profesionales, en toda la pirámide, se conozcan más entre ellos y a lo que se dedican, de tal modo que por esa continua visualización y “seguimiento” de las actualizaciones de los otros puedan propiciarse colaboraciones emprendedoras entre unidades o profesionales, antes menos probables si se seguían las inercias o rutas organizativas de comunicación más formales. La informalidad de la red parece nuevamente alimentar interacciones menos probables y flujos de información novedosos en aras a la innovación y el emprendimiento.

El propósito de estas iniciativas para alentar el emprendimiento y las colaboraciones imprevistas es favorecer la innovación, pero una “innovación barata”, como un consultor de RRHH reconoce, ajustada a los tiempos de crisis. Pues mediante este despliegue del emprendimiento y su inoculación a todos los niveles se logra que haya más personas concibiendo y proponiendo (lo que aumenta las probabilidades de éxito), en comparación con que solo hagan propuestas la gerencia o los departamentos de i+d, que suelen ser además caros. Con estos planes de emprendimiento e iniciativas, que no llevan aparejados extras salariales (aunque uno vaya haciéndose notar y quizás labrando su carrera en el futuro), se consigue más por menos.

“Hay la innovación que estás con un equipo en un laboratorio y estás pensando en nuevas ideas, pero también hay nuevas innovaciones que vienen por sinergia, y eso es combinar, combinar ideas que salen a nuevas ideas. Y eso es una innovación más barata. Pero al menos igual de eficaz y a veces incluso con mejor resultado porque ya tienes experiencia, no solo para el producto, pero también ya tienes experiencia hacia el mercado, ya tienes mercado para ello. Y entonces luego venderlo es mucho más fácil. Este tipo de innovación es muy interesante y está muy ahora facilitada por las nuevas generaciones de redes sociales y redes de conocimiento que hay ahora en el mundo. Porque antes era casi imposible ¿cómo puedes saber todo lo que hay en el mundo? Pero ahora con la nueva tecnología sí está facilitado. Esta nueva forma que se llama la “replicación de la innovación”. Esa es una manera de llegar a más innovación”.
(Martín, consultor de RRHH y Cambio Organizacional)

Favorecer el emprendimiento, lógicas modulares y reticulares, que favorezcan la innovación (pero a la vez una innovación más barata y complementaria a aquella que realizan departamentos de i+d al uso) se explican obviamente por la presión competitiva intrínseca a la lógica capitalista, y en este caso que nos ocupa, acrecentada por ciertas variables del contexto actual que ahora explicaremos.

Las grandes empresas y la esfera de la producción capitalista, tradicionalmente, se ha inspirado en sus modelos organizacionales en el ejército y en el Estado (Sennett, 2008). Las técnicas organizativas y las metáforas para organizar socialmente un ámbito y controlar a sus efectivos se transfieren de unos órdenes a otros. Estas transferencias se deben a los beneficios que se perciben por adoptar una fórmula organizativa, como porque quizás un ámbito aún es inmaduro para establecer sus técnicas propias y por eso las recicla de otros. Así, la gran empresa adoptó las características de otras grandes organizaciones previas como el ejército o el Estado: perfecta división jerárquica, transferencia rápida de órdenes, cumplimiento ajustándose a un plan, o la capacidad de producción ampliada de la gran organización al aprovechar economías de escala que se derivan de la concentración de recursos. Pero, aunque el capital siempre necesita cierto grado de disciplina y subordinación en la fuerza de trabajo para que los objetivos se cumplan⁹⁹, también el exceso de este modelo o su no reformulación (pues el sujeto innovador también es disciplinado pero de otro modo) puede tener sus contrapartidas para el capital. Estas desventajas se sienten sobre todo en sectores que precisan más de la innovación en los productos como estrategia competitiva (porque los competidores invierten también en innovación y esperan aplicar mejoras en el corto plazo, y porque los productos, como un software, un sistema o labores de consultoría tienen un elevado componente de conocimiento formalizado que hay que mejorar o adaptar en cada proyecto, por lo que se exige no solo un sujeto rutinario o disciplinado sino también flexible y adaptativo, flexible por rutina).

Además, como sabemos por la introducción, la empresa, aun cuando tiene la mayor cuota en servicios informáticos en el mercado interior, ha de conservarla por la inestabilidad de la que hablamos al principio, pues compite con otras multinacionales de capital extranjero dominantes a nivel mundial. Se quiere

⁹⁹ Pues la rutina derivada de la obediencia sostenida reduce tiempos de producción y aumenta el nivel de producción y la probabilidad de disponer del producto para el capitalista, en definitiva. La rutina y la obediencia significan mayor previsibilidad para el capitalista en el producto y en las ganancias en el mercado.

además hacer frente a algunos años de crecimiento negativo en el mercado interior ideando servicios que se ajusten a una situación de crisis (por ejemplo servicios y tecnologías que se amolden a tiempos de austeridad en el sector público y las empresas, es decir, convertir la austeridad en un nicho más).

Por otro lado, muchas empresas, ante las circunstancias en Europa y otros países occidentales, están tratando de compensar las pérdidas o la menor rentabilidad en estos mercados con otros que ofrecen tasas de beneficio muy elevadas, por ejemplo en Asia o América. Estos mercados son a veces inhóspitos y se encuadran en un contexto muy diferente (legal, comercial, de relaciones, etc.). Las condiciones de vida son menos atractivas que en los países occidentales. Trasladarse a los mismos siempre conlleva costes familiares y personales. Por otro lado, adaptar los productos y proyectos de la compañía fuera, o generar otros ajustados a nuevos contextos sociales y geográficos exige mayor nivel de esfuerzo e innovación (tanto desde las unidades en España como de aquellos profesionales que se expatrian).

Precisamente, el emprendimiento (como planteamiento de resocialización de la fuerza de trabajo) construye un sujeto más móvil, flexible y autónomo, más ajustado a estas necesidades y urgencias que comentamos y que el capital tiene ante sí: un sujeto que, en los niveles más bajos, está más cerca de las tendencias sociales o de ciertos clientes, está a la zaga de detectar oportunidades y de procesar continuamente a un nivel más intersticial, desde lo concreto, desde la cercanía a ciertos problemas, las señales del mercado, frente a la atalaya desde la que piensan los niveles de dirección. Por otro lado, las circunstancias comentadas antes en los mercados parece que exigen un tipo emprendedor, joven, dinámico, con expectativas de hacer carrera y por tanto dispuestos a sacrificarse, que son los más proclives quizás a marcharse al extranjero y en concreto a esos países emergentes con condiciones más ásperas desde el punto de vista personal como por la dificultad de los proyectos.

El emprendimiento es el modo de socialización, entre otros, de la fuerza de trabajo para un capital que requiere en mayor medida explotar innovación (y conocimiento) y que necesita competir también abriendo más nichos en un contexto de competencia global. Precisamente el emprendedor es ese instrumento de creación de nichos.

El modelo de poder asociado al emprendimiento

Hemos tratado el emprendimiento como una tecnología del yo con fines productivos, porque implica un aprendizaje personal para ser más activo y eficaz. Pero más allá de cómo construye al sujeto, desde el punto de vista de la forma de ejercer el poder, tenemos un modelo, del que ya hablo Foucault (2007), sutil o novedoso: un poder que se autolimita en sus posibilidades, que deja espacio o apela a los sujetos para ser más fuerte. En este caso, los niveles de dirección y otras instancias de control se mantienen siempre vigilantes en la sombra, pero están más dispuestas a filtrar algunos recursos, a permitir más autonomía incluso en la base porque con ello emergerán nichos o ideas con los que aumentará la competitividad y la innovación. Es decir, autolimitarse pero precisamente porque se entiende que se favorece el vigor o la potencia productiva del trabajo vivo más de esta manera, que es lo que necesita la empresa al final con fines de acumulación capitalista. La técnica de control novedosa está en dejar “espacios de libertad” dentro, crear una suerte de sociedad civil corporativa frente al poder cuasi-estatal de la burocracia directiva. Además, es un modo de lograr un mayor rendimiento (pues se consiguen más ideas y activación de la fuerza de trabajo con el mismo coste laboral, se logra un mayor flujo de conocimiento con los efectos productivos explicados, se complementa la labor de las unidades ya orientadas, como tal, a i+d). Y se logra un sobreesfuerzo que se acepta más por el trabajo vivo, que se legitima más ante él, por la motivación de poder desarrollar algo de sello más personal, un trabajo más significativo, y por la motivación de que la organización cuente con uno, o eso parezca. En definitiva, contenerse en algunos puntos el control (siendo siempre recuperable), para ser más fuerte la organización.

En estas empresas, se organizan desde hace tiempo certámenes internos para presentar proyectos de innovación. Pero ahora también se pretende que estas “tiendas” que se desarrollarán en las unidades por iniciativa de consultores y jefes de proyecto compitan entre sí en evaluaciones internas para distinguir al producto generado más innovador o mejor planteado en términos de negocio. Todos estos certámenes de proyectos de innovación, por un lado, o de tiendas por otro, como se pretende, señalan la *incardinación del modelo de las relaciones competitivas de mercado* en el seno de las propias organizaciones en mayor medida, junto al modelo de la red (que ya vimos), y que viven en simbiosis con la burocracia. Esta última, como modelo organizativo y de control no desaparece obviamente, pero se combina con los anteriores, o a veces se retrae, para favorecer otras conductas más orientadas a extraer la creatividad de la fuerza de trabajo.

"Y si haces no solo *venturing*, sino *venturing competition*, que hacemos en unas empresas también en el Norte de Europa, y haces una competición entre las tiendas, ¡Imagínate qué pasa de repente!, que están como ¡qué guay! ¡Mi tienda va a ganar este año! ¿Sabes? Y de repente vas a sentir otra manera de trabajar. Y eso hace que la gente va a estar más «engaged»".

(Martín, consultor de RRHH y Cambio Organizacional)

El entrevistado era originario de un país del Norte de Europa. La competición entre "tiendas" de la que hablamos la ha venido a trasponer a España y a Tegestia a partir del conocimiento que tiene de experiencias aplicadas en empresas que ha conocido en su lugar de origen. La empresa incorpora, como vemos, sujetos que portan en sí mismos la subjetividad formada en un contexto económicamente mejor posicionado en el mercado mundial, donde el sector de nuevas tecnologías está más desarrollado, donde hay un mayor porcentaje de fuerza de trabajo de elevada cualificación y donde, por tanto, puede haber técnicas disciplinarias más ensayadas y probadas orientadas a la misma. E incorpora tales subjetividades con experiencia en tales contextos y técnicas para que las filtre en espacios más rezagados como puede ser el contexto español. Como sucedió con los modelos tayloristas que se generalizaron desde determinados espacios culturales y geográficos que reunían las condiciones para su desarrollo y despliegue inicial, así puede suceder con modelos más orientados a controlar a una fuerza de trabajo de perfil más intelectual.

Un ejemplo de este ideal emprendedor, que se toma su unidad como su empresa propia y su espacio de realización, y que se responsabiliza personalmente de los costes que esta genera, lo vemos en el siguiente testimonio. Quizás sea el ideal que la empresa trata de extender por toda la organización.

"R: Sí. A mí no hace falta que mi jefe me diga: « ¡Oye intenta hacerlo más barato!»"

P: Y si hay algún ahorro de presupuesto, ¿hay un incentivo para vosotros?

R: No.

P: ¿Lo hacéis por defecto?

R: Efectivamente. Lo haces por defecto. Ahora en mi caso, me gusta este trabajo. Y cuanto más barato lo haga y menos dinero le cueste a la compañía, más difícil es que cierren esta unidad de i+d. Una unidad de i+d que sale muy cara...Mal negocio...".

(Francisco, ingeniero senior)

En un momento de crisis, en el que, como veremos, los ingresos (la parte variable, las subidas salariales, etc.) se han resentido mucho, los beneficios que el profesional valora de su puesto también se desplazan a motivos como hacer o conservar una tarea motivante. Conservar ese reino personal (como en el caso del ingeniero citado) es un motivo para identificarse con los objetivos y auto-presionarse, es decir, ser emprendedor. El anterior entrevistado entró en la unidad en que está ahora antes de los planes de emprendimiento actuales que hemos analizado. Por lo que estos y los certámenes competitivos no son la única fuente para crear estas actitudes. Algunos ya lo hacen “por defecto” (en palabras del entrevistado) para conservar esa “retribución” más emocional consistente en conservar un espacio de realización. Máxime cuando el profesional mentado trabajó durante muchos años antes en otro departamento de la empresa conocido por su dureza. Aunque bastante incentivado salarialmente, exigía largas jornadas durante meses, en los que apenas se veía a la familia. Por ello, querer conservar su espacio actual (la unidad de i+d), en comparación con lo que tenía antes, ya fuerza al emprendimiento y nos muestra sujetos que no necesariamente han de ser resocializados como emprendedores por la empresa, pues ya lo hacen “por defecto” para conservar espacios y ámbitos de realización. La empresa, como confirma el testimonio, acepta que la gente se desplace, tras demostrar lealtad durante años, a otros ámbitos de su interés ya que ello genera mayor compromiso subjetivo con el servicio (y probablemente mayor rendimiento). Además, la unidad de i+d de la que habla Francisco se montó, al menos su núcleo, a partir de personas que ya se conocían previamente. Nuevamente era un modo de estimular la forma de la pequeña empresa, el equipo emprendedor. Igualmente, promover este tipo de *relaciones más “familiares”* (a partir de amistades y conocimiento previo) es un modo también de reducir los costes de adaptación mutua entre los integrantes o de aminorar los conflictos (Fernández Sánchez, 2010). Pues en estos grupos cohesionados, estos se resuelven más rápido sobre la base de la confianza y para proteger el sentido de comunidad y relaciones que son casi de amistad. La cohesión hace más llevaderas también las dificultades que puedan surgir. Los conflictos son siempre improductivos para el capital, por lo que todo lo que los bloquee o evite es en su interés.

Por otro lado, la i+d (a lo que se dedica, en parte, la unidad de Francisco) siempre sufre de suspicacias tanto internas como de inversores y analistas, que suelen percibirlo como despilfarro. Los accionistas presionan a una inversión en innovación que se objeque con claridad en rentabilidad y que dé cada vez más por menos (y por eso se buscan modelos más baratos de i+d como antes veíamos). Las

unidades que se mueven en estos ámbitos han de sentirse, por estas suspicacias, especialmente observadas, y por ello, han de empresarializarse a la fuerza para justificarse y conservarse (y de ahí las palabras del anterior entrevistado). Si no rinden del modo esperado, otros proyectos, unidades o profesionales deberán absorber sus recursos, en medio de ese mercado intra-corporativo de unidades y proyectos que compiten entre sí por atraerse las dotaciones de la compañía.

Como vemos también, pese a lo determinante que es la i+d en estos sectores, el capital invierte en la misma porque no le queda otra y, pese a ello, sigue desconfiando de todo lo no inmediatamente convertible en ingresos o al menos de aquello que se demora por su naturaleza (como la i+d).

A modo de resumen

Para interpretar de modo más completo todo lo anterior y poder ver quizás conexiones de los anteriores discursos sobre emprendimiento con otros que nos permitan entender por qué se adoptan, acudamos a la obra *El Nacimiento de la Biopolítica*, de Foucault (2007). En ella podemos leer un análisis de las doctrinas económicas neoliberales, su contraste frente al liberalismo tradicional, y por tanto, sus nuevos mecanismos de gubernamentalidad¹⁰⁰. El neoliberalismo parte de la base de que lo que define al mercado es en esencia la competencia. La competencia entre diferentes unidades empresariales auspicia la búsqueda de procesos productivos más eficientes y nuevos productos. Con el tiempo la competencia, según las teorías neoliberales, impele a que los productos se hagan de la mejor manera y con el menor coste. Así la competencia, a la larga, permite ahorrar costes en la producción como al consumidor, lo que asegura mayor inversión disponible en el futuro para la producción y para generar nueva competencia. Los neoliberales reconocen que la competencia puede ser corrosiva de la sociedad. Pero, simultáneamente, advierten de que puede ser una bendición pues combate las tendencias de ciertos grupos y del Estado a concentrar poder, y anima los procesos de asociación que unen a las personas para acometer empresas en diferentes ámbitos, sea en la economía, en la política, o sea en sus vecindarios. Las empresas, desde el punto de vista neoliberal, no son más que

¹⁰⁰ Que ya hemos definido como el conjunto de técnicas para orientar a los hombres y conseguir que se comporten de un modo dado. Foucault entendía el mercado, la forma en que se adoptaba, el espacio que tenía en la vida social y política como un mecanismo para alimentar determinadas subjetividades, determinados efectos para el Estado y el capital, y determinado ordenamiento de las relaciones sociales.

formas de gestión alternativas en busca de lo óptimo. Cerrando su planteamiento, el mercado y la competencia precisamente, como mecanismos, si se aseguran las condiciones para su despliegue real, conducirán a ese óptimo. La propuesta neoliberal *es generalizar, por sus promesas, la competencia a todos los ámbitos, y por tanto, su correlato o medio, la empresa*. El mercado y la competencia aseguran el estímulo a la eficiencia, al tiempo que la forma empresa asegura la reconstrucción de toda una serie de valores (la responsabilidad, el emprendimiento, el espíritu asociativo, etc.).

"Se trata, desde luego, de multiplicar el modelo económico, el modelo de la oferta y la demanda, el modelo de la inversión, el costo y el beneficio, para hacer de él un modelo de las relaciones sociales, un modelo de la existencia misma, una forma de relación del individuo consigo mismo, con el tiempo, con su entorno, el futuro, el grupo, la familia" (Foucault, 2007: 278).

En relación a los profesionales altamente cualificados, su elevado capital intelectual y académico hace que se conciban de un modo diferente a otros asalariados. En verdad, tal capital académico les permite acceder, normalmente, a ingresos elevados y superiores a la media (aunque la crisis también les está recordando que son mera fuerza de trabajo), y hace que tiendan a concebirse como una empresa y a calcular más estrategias y movimientos en los mercados laborales y formativos en aras de mejorar su posición y rentabilizar su conocimiento incorporado. Las organizaciones tienden a incentivar este sentimiento ofreciéndoles planes de carrera (formación, cambio de funciones y ascensos, incentivos económicos, etc.), más o menos ciertos, con objeto de comprometerles con la organización. Pero aquí en este epígrafe no solo nos interesa la empresarialización que pueda derivarse de disponer de tales capitales académicos y profesionales, sino que hemos visto modos de trasplantar o generalizar esa "forma empresa" dentro de la corporación con objeto de promover que estos profesionales ahonden comportamientos y actitudes que les convierten en sujetos más productivos. Por un lado favoreciendo los equipos más autónomos, promoviendo formación en emprendimiento, diseñando ciertas herramientas (informáticas y virtuales) que hagan florecer, con el tiempo, pequeñas empresas internas que aunan esfuerzos pero que también alimentan la competencia entre profesionales (pues la mayor visibilidad que algunos alcanzan por esta movilización personal implica desenfocar a otros). E incluso también hemos visto la multiplicación de la «forma empresa» en el nivel individual, cuando se ha analizado también el funcionamiento por objetivos y el teletrabajo, por los cuales el individuo se trataba a sí mismo como algo a vigilar, a auto-gestionarse.

Cuando hablemos de las técnicas del yo, veremos esa conciencia de ser empresa en los discursos de los propios sujetos y en otras estrategias que emplean, lo que revela la eficacia de estas técnicas de la empresa (como también de los discursos que circulan en otros ámbitos como la educación o cierta literatura psicoterapéutica) en crear este tipo de sujetos.

En definitiva, la *forma empresa* y su generalización es una técnica que resuena en diferentes planes y formas de organizar el trabajo en las empresas estudiadas. ¿Por qué? Porque se consiguen sujetos que compiten más entre ellos (y con el mercado) con los beneficios que ello puede traer de forzar mayor rendimiento. Se promueven igualmente trabajadores más identificados con la empresa, al menos por medio de sus unidades y proyectos (más deseados), más movilizados en sus capacidades, activos, y que aprenden a auto-controlarse en mayor grado, y más individualizados. Precisamente cuando en el sector crece el malestar, dado que los sueldos se han resentido muchísimo, en comparación con los años previos a la crisis, la individualización que estas iniciativas alimentan puede ser una barrera de contención a que el malestar catalice la unión. Y los tiempos felices también parecen esfumarse para profesionales adscritos a las sedes centrales o a las partes de la empresa más mimadas en comparación con las filiales y centros subcontratados. También la autonomía que acrecientan estas iniciativas parece ser una especie de salario cualitativo o emocional para algunos, como hemos visto, al garantizar un espacio de realización personal, en comparación con otros empleos que hay en el sector.

La doctrina neoliberal que ha sido el discurso dominante en los ámbitos económicos y políticos en las últimas décadas y que canta a la competencia y al mercado como modelo aplicable en muchos ámbitos también parece que ha inspirado, en definitiva, técnicas dentro de las propias empresas. Y en concreto en un sector como el de las nuevas tecnologías donde, por las historias de algunas de sus personalidades y mitos, se da ya esa predisposición a ensalzar al empresario de sí mismo. Por otro lado, la volatilidad de estos sectores (con fusiones, compras, y mucha gente que entra y sale de estas empresas) tiende ya a construir un individuo que ha de aprender a trabajarse su permanencia y a velar por formarse y aprender en el puesto para cuidar su capital profesional y cognitivo¹⁰¹, en caso de que tenga que buscarse otro lugar, llegado el momento, debido a esa marea impredecible de cambios que siempre azota el sector.

¹⁰¹ Sus conocimientos tanto más formales y generales, como ligados a la práctica profesional.

De todos modos, estas formas que tratan más de inducir al autocontrol o a tomarse las tareas de las que uno se encarga y al equipo como la propia empresa no parecen privativas de trabajadores altamente cualificados. Gaudemar nos dice que las formas participativas, la democracia industrial, los equipos autónomos o el contractualismo (comprometerse con el patrón a unos objetivos y gozar a cambio de más autonomía) se entrevén como la alternativa desde mediados del siglo XX a la crisis de la que adolecen las formas tayloristas y fordistas de disciplina. El rechazo que estas vienen causando en la fuerza de trabajo penaliza la productividad. Se trata así de encontrar otras formas más acordes a las nuevas subjetividades, condiciones políticas, presiones de la competencia capitalista (que exigen quizás una producción más flexible y diferenciada). Las formas de control quedan desfasadas en función de las nuevas formas de acumulación, las formas de subjetividad y en función de las condiciones políticas, por lo que el capital ha de renovar con periodicidad su fondo de formas de disciplina.

“(...) los equipos obreros “relativamente autónomos” constituyen un posible porvenir del modelo disciplinario dominante, sobre todo a partir del momento en que la gran empresa adopta por sí misma formas de gestión fragmentada. (...) En la trayectoria que se percibe a través de la crisis disciplinaria contemporánea, avanza reforzada la disciplina contractual. La diversidad de sus formas posibles, y hasta sus aspectos contradictorios, no deben cegarnos sobre su significado global: la disciplina contractual trata de cimentar en los modos de organización una subjetividad colectiva de los trabajadores en virtud de la cual la servidumbre productiva no sea ya el signo de una alienación sino, por el contrario, la adhesión a una obra común” (Gaudemar, 1991: 105).

En nuestro caso, obviamente, aunque son asalariados, no se ajustan a la idea de “obreros”, ya que son colectivos, dentro del trabajo, privilegiados (por su capital académico y el conocimiento complejo formado por su experiencia profesional, minoritarios en el mercado). Además disfrutan de ciertas probabilidades de ascenso, pudiendo llegar a la dirección. En estos profesionales no se adoptan estas formas contractualistas y otras relacionadas (emprendimiento, trabajo por objetivos, autogestión, formación de equipos cohesionados, etc.) como respuesta a formas tayloristas que hubieran entrado en barrena. En estos grupos, más bien, se están desarrollando formas para estandarizar los procedimientos (por ejemplo, que es a lo que tienden las metodologías de realización de proyectos, para que haya ciertas bases comunes en el desarrollo de los mismos). Asimismo, cuando hablamos de organización más especializada en horizontales y verticales ya veíamos cierto intento de saturar más el tiempo de trabajo. Sobre todo ello volveremos más adelante. Pero el sometimiento a unos procedimientos rígidos y mecánicos nunca es total en estos profesionales, pues el desarrollo de un servicio o producto muy apoyado en

conocimiento tiene siempre contingencias y cambios, máxime en la parte de concepción, diseño y consultoría (tareas que desarrollan los perfiles más tratados aquí), pero también en la fase de desarrollo informático e implementación¹⁰². El emprendimiento está orientado a que los profesionales se encarguen de estas tareas, ya de por sí con cierto elemento creativo, con mayor compromiso (y así productividad). Con ello se logra, aparte de explotar más dimensiones de los profesionales (inventiva, capacidad de supervivencia), que de alguna forma estos piensen que la organización es más sensible y atenta a sus capacidades. De la lectura de Coriat (1991) se deduce que en perfiles donde todavía reside el conocimiento especializado, donde no es posible su total objetivación, siempre se recuperan el trabajo a destajo o el control que ejerce la profesión y el orgullo en torno a la misma. Y esto es lo que parece que también se reedita en la forma del emprendimiento (donde son coactivos la demostración de valía mediante la propuesta competitiva o el conservar una actividad y un equipo más motivadores que la organización siempre puede cancelar o reestructurar si no rinden lo esperado). Por tanto, estas formas son aplicables a otros perfiles del trabajo vivo, pero que en perfiles de alto capital intelectual son más que entendibles por lo que hemos explicado.

Algunos controles para compensar la autonomía de estos profesionales

Como ya nos anticipa el epígrafe, podría ser que la autonomía de la que gozan de por sí estos profesionales, alimentada por las anteriores iniciativas, generara otras incertidumbres y peligros para la organización, cuando su razón de ser era estimular el rendimiento. Así, detectamos otras formas de control que quizás estén correlacionadas con la autonomía que tienen los profesionales de perfil intelectual y con la promoción de la misma. Si bien la empresa necesita a este tipo de sujetos autónomos y proactivos porque de ellos se extrae más valor (ideas, producción) y más realización del mismo (ventas y acciones comerciales), la promoción de la autonomía a su vez plantea la duda de si lo que “parece” en verdad “es”. Al ser muy autónomo y móvil (tanto más, por ejemplo, los perfiles como los gestores de unidades), ¿lo que hace y sus buenas cifras tienen base? ¿Las consigue por medio de algo que no debe? ¿No respeta algunas buenas prácticas y procedimientos, que siempre quedan un poco al albur de los profesionales aunque

¹⁰² La implementación no es práctica mecánica, y exige también saber resolver problemas que a veces dependen mucho del bagaje de uno, de las redes de apoyo que tiene, de las ocurrencias y del desarrollo que se hace sobre la marcha.

a veces se objetiven informáticamente? ¿Qué puede hacer la compañía ante estos comportamientos subterráneos, cada vez menos detectables, tanto más cuanto promueve el emprendimiento, paradójicamente, como forma de estímulo del rendimiento? Estos individuos-empresa autónomos son destructivos en potencia para la empresa, pues sus “boquetes”, malas prácticas o trampas subterráneas, como no se ven, tras el parapeto de la autonomía, pueden luego aflorar, cuando han crecido demasiado, dañando la imagen de la compañía o poniendo en apuros a una unidad o mercado. Además cada profesional al final desarrolla gran experiencia y especialización en su ámbito, por lo que no es del todo controlable por los superiores. Estas preocupaciones sobre los peligros de la autonomía y los comportamientos que no se ven (hasta que pasa el tiempo o cuando ya ha se perdido un cliente quizás) intuimos que tiene que ver con el universo post-burbuja financiera que vivimos. Grandes organizaciones e incluso países se han hundido a consecuencia de la adición de muchas conductas capciosas que no se detectaban al menos en la superficie (sobre todo, organizaciones que normalmente emplean profesionales con alto capital cultural y cierta autonomía). Por todo lo anterior, la compañía ha propuesto un código de conducta en 2009 (poco después de la crisis), que refunda otro previo del año 2000 (en aquel momento también estalló la burbuja de las *puntocom*). Las disciplinas se renuevan y completan con el aprendizaje de cada crisis. Reproducimos algunos principios del mentado código (extraído de un documento¹⁰³):

- Respeto a las leyes y normativas vigentes, que afecten a la actividad, o allá donde la empresa desarrolle sus servicios.
- Confidencialidad (en referencia al know-how de la empresa o de terceros que esta utilice de algún modo¹⁰⁴)
- No participar en sobornos o aceptar regalos, contrarios a las prácticas lícitas del mercado y que interfieran en el desarrollo normal de las relaciones comerciales.
- Ser imparcial en el desarrollo de las funciones profesionales, en caso de conflicto de interés (entendiendo este como aquella situación en que se da un

¹⁰³ El documento no se cita explícitamente para preservar el anonimato de la empresa, pero puede pedirse al autor de la investigación para su verificación.

¹⁰⁴ La empresa participa en muchos consorcios con otros socios (generalmente no competidores directos) para el desarrollo de innovaciones. Tal vez algún empleado se sienta tentado a ventilar secretos tanto propios como de los socios, con el coste para la empresa de una filtración. También con estas filtraciones peligran relaciones de confianza y colaboración rentables para la empresa, que son parte de su política de innovación y que cuesta construir. Por ello, se entienden estas advertencias en los códigos de conducta.

conflicto entre los intereses de la empresa y la búsqueda de beneficios personales).

- Gestionar adecuadamente los recursos.
- Proteger y difundir internamente el conocimiento como el más valioso recurso.
- Cumplir con excelencia los máximos estándares de calidad y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.
- Ser proactivos para estar bien informados respecto de todo cuanto afecte a la compañía y pueda implicar oportunidades de desarrollo.
- Generar un ambiente de trabajo estimulante, colaborativo y gratificante, basado en el trabajo en equipo, donde el mérito sea recompensado.
- Desarrollar la actividad profesional sin la influencia del alcohol o las drogas.
- Mostrar una forma de vestir acorde al contexto profesional.
- Igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad, no discriminación por características personales y derecho a la intimidad.
- Promover la prevención de riesgos laborales, y exigirlo en las empresas con que se trabaje.

Es interesante reparar en que varios principios se refieren (de modo implícito) al problema de la autonomía de estos profesionales, cuya actividad no siempre es totalmente visible y objetivable en todos sus pasos para la empresa. Y también varios principios se centran en la salvaguarda del conocimiento, del capital cognitivo portado por los profesionales, cultivado y combinado en la empresa en esas redes y unidades, y que la empresa entiende como suyo por haberlo cedido el trabajador al vender su fuerza de trabajo. También ese conocimiento ha de liberarse en buenas condiciones (como hacen ver las sorprendentes recomendaciones sobre el uso de sustancias nocivas, las cuales afectan al soporte físico y mental que utiliza el conocimiento). El conocimiento como insumo preferencial a explotar recibe una preocupación especial en los códigos regulatorios internos.

En resumen, la promoción de la “forma empresa” en las unidades e individuos genera sus incertidumbres, y ello se equilibra, como contrapeso, mediante esta pseudo-juridificación de las relaciones profesionales, única forma de combinar autonomía y control. El código ha de estar presente en la mente de los trabajadores y se promueve su conocimiento. Pero nuevamente, si solo queda en “principios” y “recomendaciones” a tener en cuenta, la empresa seguiría enfangada en confiar, a la postre, en la autonomía y buena fe del profesional. Por ello, lo más interesante, desde el punto de vista disciplinario, es que se ha creado una suerte de *canal de denuncia*, al que todo profesional que vea en su entorno de

trabajo violaciones a estos principios puede recurrir. Las denuncias son confidenciales (aunque no anónimas). La comisión orientará al denunciante y empezará a hacer acopio de pruebas ante la denuncia de los hechos para ver si es justificada. En tal caso, se actuará ante el problema¹⁰⁵.

Es decir, la promoción de la autonomía y el emprendimiento y esos “espacios de sociedad civil” en la empresa llegan hasta que no hay sospechas de que los objetivos de la compañía están en peligro. En ese caso, las garantías se suspenden, e incluso la persona no puede conocer a sus denunciantes. Los peligros que entraña la autonomía, la especialización de los profesionales (por lo que tienen mayor control sobre partes de la actividad que los jefes y directores) y el emprendimiento también se resuelven con este estado policial (latente). Recurrir a otros expertos, que trabajan codo con codo con el potencial infractor, los cuales por la cercanía y por ser también expertos pueden descodificar las malas prácticas del infractor, es la mejor manera para la empresa de recuperar el control sobre actividades que no son siempre visibles o del todo controlables por la misma (pese a que los medios informáticos permiten controlar más, mediante ratios e indicadores varios, lo que ciertas unidades están haciendo). Estos canales de denuncia y este control mutuo instituyen una vigilancia difusa y recrean los efectos de cierto *panoptismo*¹⁰⁶: al final cada cual trata de cumplir para no complicarse y “por si acaso”, pues alguien podría denunciarlo y ser investigado sigilosamente sin saberlo.

Pese a que, hasta ahora, estos procedimientos se han entendido como puras técnicas de control empresarial y para hacer que las personas interioricen ciertas actitudes en la prestación del servicio, se ha de reconocer que estos medios de denuncia y control son activables como un arma para colectivos vulnerables en el ámbito profesional. Por ejemplo, pueden ser un medio para quienes se encuentran afectados por problemas de acoso sexual o psicológico en el trabajo

¹⁰⁵ Aunque en estas organizaciones la presencia sindical es débil, estos canales corporativos, más allá de conjurar los riesgos de la autonomía de estos profesionales, también tratan de evitar que organismos externos se inmiscuyan en conflictos internos y de que todo quede en la empresa para que esta pueda resolver cuanto acontezca en favor de sus intereses.

¹⁰⁶ *Panoptismo* viene de panóptico. Este es un planteamiento disciplinario por el cual las personas son vigiladas desde un punto central, panorámico y desde el que se proyecta una visión total, pero sin ver a quién vigila. En cualquier caso, existe una alta probabilidad de que la vigilancia esté siendo efectiva. De esta suerte, la persona interioriza esa vigilancia y trata de evitar ponerse en riesgo. Una descripción y análisis de esta técnica aparece en una obra de Foucault (2002). Nosotros tendremos presente el espíritu de esta técnica pero para verlo encarnado o encontrar nuevas formas de aplicación a planteamientos actuales.

(del que luego hablaremos gracias a otros informantes). El tema del control siempre es complejo y el control que instituye la empresa siempre puede ser utilizado y resignificado por otros grupos para garantizar su integridad. Pero esto es un problema clásico: las leyes o mecanismos jurídicos si bien siempre son el producto de ciertos grupos o intereses dominantes, ello no quita que determinados flecos no puedan utilizarse contra ellos. Del mismo modo, toparnos con flecos positivos de estas nuevas formas de control no evita el análisis en sí mismo de las formas de control que se proyectan para hacer trabajar y rendir conforme a los objetivos de la empresa a ciertos elementos del trabajo vivo.

Reconduciendo algunas iniciativas y temores al emprendimiento

Pero toda esta promoción de la iniciativa y la autonomía tienen sus problemas. Incluso algunos directivos citados antes, que ensalzan algunos aspectos, ven los límites y consecuencias problemáticas que pueden tener.

Fernando es un directivo que citábamos antes. Se encuadra en el área de operaciones. Y se ubica en un centro donde está muy en contacto con técnicos empleados en actividades de implementación, desarrollo y ejecución. Este directivo reproducía, en efecto, el discurso de permitir más iniciativa porque precisamente es la forma de abrir nichos. Él mismo, en sus años anteriores a llegar a la dirección, fue aupándose mediante certámenes de ideas que fue ganando, entre otros méritos, por lo que también es lógico que alabe las formas con que se catapultó él mismo. Pero también percibe problemas especialmente sensibles para la dirección, pues ha tenido tiempo para que sus juicios se adapten a su nueva posición.

R: Se están haciendo muchas cosas pero tardarán en llegar a la base de la operación, pero con que llegue una cosa de cada cien, ¡está fenómeno!

P: Es satisfactorio que también lleguen este tipo de prácticas nuevas o ¿a veces inducen un poco de presión?

R: No, lo que pasa que tienen que...Cuando tu realidad es una y te llega una cosa que está tan alejado de tu realidad, pues es esquizofrénico. Ves a un tío que está en un trabajo plano, venderle la moto del desarrollo de la innovación...Es muy extraño. “¿Eso qué tiene que ver conmigo?” Se le puede empezar a vender mecanismos de mejora de la productividad, a través del uso de herramientas, la reutilización de componentes, se puede entrar en una rueda de “mira y si cambio esto y si cambio esto otro” en sus operaciones. Y eso le puede ir conduciendo a compartir buenas prácticas, a dirigirse, por otro

lado, en buenas prácticas. ¡Esas cosas ocurren! Y hay gente aquí diciendo: “¿Y si hacemos esto así? ¿Y por qué no? ¿Y por qué esto? ¿Y por qué lo otro?” Pero hay un *gap* aquí (*se refiere a un gap entre ciertos planteamientos de departamentos como RRHH y talento, etc. y los que se necesitan en las operaciones, en las tareas del día a día.*). En todas las compañías, no sólo en Tegestia. Es que el negocio es duro. El negocio es duro. Hay que ganar dinero todos los meses y cada tres meses reportar a la CNMV y cotizar en bolsa.”.

(Fernando, directivo)

Es decir, los directivos valoran que la gente haga sus contribuciones pero en proyectos que ya son los que ocupan a la unidad. Dejarles que hagan sus proyectos en paralelo y que quizás eso interfiera con las actividades, no. Los directivos, al fin y al cabo, reciben sus variables y se destacan por el rendimiento de sus equipos, y tienden, así, a ser hostiles a iniciativas que puedan perjudicar ese rendimiento. Hay que decir que las personas de RRHH o áreas conectadas nunca plantearon que el desarrollo de proyectos emprendedores para completar (en todo caso) la oferta de las unidades comiera tiempo a los proyectos que se realizan ya de por sí. Se planteaban como proyectos que la persona iría madurando (en su tiempo libre o en sus momentos de menor trabajo en la empresa) y que podrían desplegarse (como está ocurriendo en algunas unidades). Por lo que el plan no pretende otra cosa que extender el tiempo de trabajo, colonizar más al empleado, sus ideas y su motivación, pero bajo ningún concepto robar tiempo de trabajo formalmente establecido. Parece además que estos planes lógicamente no son aplicables a aquellos profesionales que se encargan más de funciones de soporte, programación y desarrollo, etc. (que son los perfiles a los que se refería más el directivo citado). Es decir, las técnicas de emprendimiento y otras similares tienen un foco claro (y de ahí su importancia como técnicas orientadas a un esfuerzo creativo): sobre todo se dirigen a perfiles consultores y a departamentos de la central especializados en trasladar un determinado conocimiento tecnológico y buscar aplicaciones.

Pero el miedo de los directivos y su interpretación exagerada son sintomáticos de que, más allá de la innovación, lo que les quita el sueño y de lo dependen es de la productividad y resultados inmediatos que buscan salvaguardar, porque con ello cuidan de sí mismos y de su posición.

También parece que estos discursos sobre impulso de la creatividad y el emprendimiento aunque no se dirijan, preferentemente, a ciertos perfiles en tareas muy de desarrollo y soporte, también a estos les llegan o se hacen eco de los mismos. Dadas las posibilidades de sus tareas, lo único que hacen es generarles

expectativas que exceden los límites de su realidad (funciones y presiones de tiempo) y provocan esquizofrenias y resentimientos (por la sensación de engaño) contra la organización. Todo ello es posible que al final impacte contra lo que tienen más cerca de “esa organización”: su propia unidad y ámbito, o sus superiores, como el directivo que habla (el cual depende también de ellos para que los resultados se cumplan). Impactos que no se tienen que expresar necesariamente en brotes de conflictos explícitos y directos, pero sí en menor colaboración, equipos desengañados, ambientes enrarecidos, etc. Los directivos quieren protegerse frente a estos problemas que les afectan a ellos (y en lo que se juegan sus números) y no a los departamentos lejanos de RRHH, Talento y cosas por el estilo que son los que idean los programas antes analizados y crean expectativas. Además muchos han partido de estas posiciones y funciones más periféricas en sus inicios, por lo que pueden comprender el malestar por ese trecho entre posibilidades reales y discursos motivantes.

También por el anterior testimonio, vemos que al directivo citado lo que más le interesa de esas nuevas técnicas de “control por estimulación” son esos grupos en los que se comparten trucos, formas de trabajo y metodologías más productivas, que permiten resolver más tareas al cabo del día en los proyectos y servicios ordinarios. Es decir, le interesa no lo más a largo plazo del emprendimiento, sino lo más directo, tangible y conectado con la rentabilidad inmediata, que es de lo que ellos dependen. Quieren una fuerza de trabajo que comparte y creativa en idear nuevas soluciones pero en lo que ya les ocupa. El emprendimiento muchos temen que sea la excusa para gastar recursos y haraganear, o que les quite funciones que ya hacen ellos. Nuevamente, RRHH planteaba el emprendimiento para proyectos pequeños y para desarrollar adiciones a la oferta de consultoría y productos ya existentes de una unidad (que en algunos casos funcionaban) y no tanto para sustituir a los niveles superiores o dilapidar recursos. Pero nuevamente las exageraciones ansiosas de los directivos es lo interesante: los resultados económicos en lo que “ya” se vende es lo importante. El conocimiento y el compartir conocimiento que les interesa es el que sirve para acelerar los desarrollos en curso, reciclar cosas y evitar bloqueos o conductas improductivas en el uso de herramientas.

Hay otro problema. Aunque, desde RRHH, se habla de mayor compromiso (con las necesidades y objetivos de las unidades), no están claros los incentivos materiales a este compromiso. El compromiso también suele implicar que en los picos de trabajo no exista horario laboral, ni compensaciones de ningún tipo. La recompensa solo parece ser la visibilidad, el ir resonando en la organización,

ganarse a los jefes, y ya se irá haciendo carrera con el tiempo. Pero también un sobreesfuerzo que se va haciendo y que no se reconoce (salarialmente, o con mejoras en la posición) es raro que no termine por quemar a bastantes profesionales.

Paradójicamente, y por eso lo destacamos, este idealismo de las mentadas iniciativas no convence a algunos directivos incluso. Uno de ellos, aunque aprueba algunas cosas, en relación a la búsqueda por parte de la empresa de profesionales emprendedores dispuestos a marcharse a destinos inhóspitos (donde a la fuerza se ha de ser emprendedor pues hay que montar infraestructuras de la nada) hace el siguiente comentario. Imita una especie de diálogo irónico en el que deja entrever que sin retribuciones extras o buenas políticas que en el fondo contemplen lo material, al final se va a desmotivar más que otra cosa:

“¡Nadie dice que no quiere la diversidad, nadie dice que no quiere que los empleados participen, nadie dice que no va a fomentar el talento! Eso nadie lo dice. Todo el mundo decimos lo mismo... ¡Unos hasta lo publican interna y externamente! (...). El problema es que no puede ser es que pretendas... «¡Deberían irse los mejores, y ahora este caso concreto que me lo llevo a Argentina!», ¿Qué le ofrecemos? «No, no, lo que gana aquí». Ya pero...Vale muy bien. «No, él no quiere dinero». Si eso es lógico, me parece bien, no es un tema económico (*ironiza quizás*), ¿pero va a tomar un rol? «Sí, sí, el que tú consideres». Ah, pues...Crece un poquito más rápido. Oye, por cierto, y si va estar ahí tres años, para lanzar el equipo, formar gente de allí y tal, ¿y luego cuando vuelva a España? « ¡Cuando vuelva a España ya veremos!» Estamos poniéndole pegas, haciendo poco atractivo lo que queremos que sea...Lo que sí que es evidente es que no sólo es motivar, sino que tiene que haber políticas que sustenten eso. Si a ti yo te pago por hacer teléfonos y por cada cien teléfonos te pago un dinero y es la forma que tengo de retribuirte... «¡Mañana quiero que además de los teléfonos vendas un servicio que tiene que ver con tal!». Pero si te sigo pagando por teléfonos no lo vas a hacer. Lo van a hacer un grupo de personas, la gente que de *motu proprio* se siente motivada, pero hasta muchos les vayamos desmotivando si al final le digo: «¡no has hecho los mil teléfonos!»...«Ya, ¡pero he hecho todo esto!» «Muy bien pero yo te pago por los teléfonos...». Tiene que haber políticas acordes (...).”

(Juan, directivo)

De nuevo, los directivos de mercados concretos tienen una visión más realista que los departamentos de RRHH y similares. Estos últimos, adrede, parten de un empleado idealista, que obedece solo a motivaciones, que ha de ser máximamente productivo (en este caso proactivo y emprendedor) pero que no plantea contraprestaciones salariales. Pero los directivos de áreas concretas y que

conocen sus problemas entienden que todas estas llamadas a la participación, si bien al principio pueden despertar motivaciones intrínsecas, al final son también inversiones (de trabajo y esfuerzo) que los empleados hacen de más y que esperan que se retribuyan en el tiempo. Nadie es una máquina incombustible que trabaja por motivaciones que nunca se agotan. Pero, los directivos saben que con la crisis no hay mucho margen (por otro lado, las desigualdades en la empresa han de mantenerse para la reproducción del capital y para mantener una jerarquía. Y los más beneficiados, los propios directores y las cúpulas, no van a repartir mejor la tarta para compensar esa participación adicional que se pide en el resto de la plantilla). Por ello, los propios directivos, cuya “buena gestión” depende del rendimiento adecuado de equipos y unidades, temen que estas llamadas a la participación y al emprendimiento, con poca base en lo material, al final retornen violentamente como un búmeran contra ellos mediante climas tensos y ambientes laborales quemados. También el anterior directivo deja caer que si se exigen cada vez más objetivos a los subordinados (una pluralidad de metas y, además, más exigentes, lo cual entendemos como una intensificación del trabajo), al menos, se haga una valoración flexible de los mismos. Esto implica que no se busque un cumplimiento exacto y obsesivo de los objetivos, sino que se valore un cuadro en general positivo y con más amplitud de miras, cuando además, con la crisis, no hay mucho dinero para retribuir (exigencia severa sin base material ni ascensos, de nuevo, envenena los climas de trabajo). Además, la cacareada innovación y originalidad solo puede lograrse si se relaja un poco la exigencia con los números, pues toda innovación cuesta asentarse o a veces aportar cosas nuevas implica sacrificar la atención, aunque sea un poco, hacia otras metas más ordinarias.

En definitiva, por las declaraciones anteriores parece que algunos directivos también están cansados de tener que interpretar un doble papel: exigir, cantar a la motivación, pero luego no poder retribuir y ser ellos además quienes han de enfrentarse ante las decepciones y resentimientos silenciosos de sus subordinados.

Un apunte curioso que podemos hacer es que el directivo que antes se expresaba de este modo quizás estaba más predispuesto a esa ironía porque él tampoco se encontraba reconocido del todo. Los niveles de dirección no están libres de sufrir los efectos de las políticas de la empresa por lo que incluso en posiciones muy altas se oyen descontentos que pueden activar solidaridades veladas con los subordinados (también porque han pasado por experiencias similares a las de sus subordinados antes de llegar a dirección). Todas estas bases comunes alientan cierto espíritu de cuerpo. Y ello abre posibilidades de unión

contra las exigencias de la lógica del capital sobre estos profesionales, aunque debilitadas por la fuerza contraria del individualismo alimentado por la carrera individual, la suerte, el que uno sí se vea reconocido por la organización, etc.

Veamos otro límite interesante a estas iniciativas de emprendimiento y movilidad y que muestra cómo las técnicas de control novedosas y adaptadas a una producción más basada en el conocimiento chocan, en ocasiones, con inercias, intereses y temores de ciertos departamentos y estamentos. Así, algunos planteamientos de gestión de la carrera en la empresa, nacidos en algunos departamentos, apuntaban a favorecer mayor movilidad entre unidades por parte de los empleados. La idea era que siempre que un empleado considerase que cuadraba mejor, por sus propósitos y capacidades, con otra unidad, pudiera pedir un cambio, aun bajo ciertas condiciones (hemos visto antes, cuando se narraba la creación de una unidad de i+d, un ejemplo de esto). Al principio este plan de refuerzo de la movilidad entre unidades estuvo vigente y hubo personas que lo aprovecharon. Cuando uno está encuadrado en unidades con las que comparte lenguajes e intereses no hace falta explicar tanto las cosas o vigilar tanto para que las cosas se hagan. Y todo ello implica más eficacia y ahorro de tiempo y costes (de coordinación, vigilancia, de explicación de un proyecto, etc.). Por este lado podía interesar a la empresa. Pero finalmente estas iniciativas tuvieron que reducir su alcance o cesar su aplicación. Algunos directivos temían que un grupo, bajo su control, que funcionaba más o menos bien, pudiera ver alterado su rendimiento por el traslado de alguno de sus integrantes. De alguna forma, mediante esta movilidad se revelaría al fin y al cabo la importancia del trabajo vivo, frente a la preponderancia que en los discursos suele adoptar “el liderazgo”, la heroicidad de la dirección, etc. Es decir, aun cuando los sujetos fueran más productivos moviéndose a otras unidades de su elección, dicha libre elección también hacía aflorar otros peligros e inconvenientes que amenazaban a algunos estamentos (la dirección, sobre todo). Actualmente, esta movilidad se aplica de modo más contenido, o de modo temporal: es decir, como múltiples colaboraciones entre unidades por el tiempo que dure un proyecto, como movilidad del conocimiento vehiculada por medio de las nuevas tecnologías (y no tanto movilidad de las personas o de los cuerpos, lo cual amenaza más a ciertas posiciones). Las nuevas tecnologías y la movilidad del conocimiento que vehiculan permiten los beneficios de la movilidad del trabajo vivo sin los costes de una movilidad más radical.

En definitiva, *las innovaciones en el terreno de las técnicas y formas de organizar y controlar al trabajo vivo se van adaptando “localmente” para lograr*

ciertos efectos positivos en términos de productividad sin dejar de respaldar intereses previos y establecidos.

“Pero lo que sí es cierto es que una vez que un profesional está encuadrado en un mercado, por decir algo, mañana... No hacemos bien en Tegestia la movilidad en el sentido de un cambio. “¡Jo!, yo trabajo en seguridad, tal no sé qué, estoy ya en proyectos de seguridad. Llevo dos años de experiencia, entré en el área de seguridad, estoy manteniendo una cosa...¡Me apetecería trabajar en otro área de Tegestia y en otro país!”. Pues eso no lo movemos bien. Y la razón por la que no lo hacemos, que parece ser que hasta se hizo durante un período, es por no generar insatisfacción. Es tremendo cuando lo piensas. “Es que claro si mañana diez me dicen que se apuntan, claro va a ver nueve que les digo que no”. ¿Y? ¿Qué problema hay? Y dos: “es que si encima de esos diez, claro lo piden ellos, y sus jefes no están de acuerdo, porque claro...” Tampoco se puede...Una cosa es fomentar la movilidad y otra cosa es que mañana a lo mejor de determinado... un trabajo o un cliente...Eres imprescindible tres meses y nadie es imprescindible siempre, pero todos lo somos en algún momento. Entonces es verdad, mira no puedes venir a este trabajo porque tu jefe dice que ahora...Por minimizar esos problemas no hacemos ese planteamiento. Yo creo que un atractivo para mucha gente sería esa movilidad interna, ya no digo tanto para hacer una oferta, para resolver un proyecto en sí mismo tal, como para poder cambiar. De decir, pues me interesaría entrar mucho en el mundo de la simulación. Y he hecho un máster de tal. ¡Se puede hacer! Pero es complicado. Hay que ir a RRHH, ser un pesado, ideal si convences a tu jefe directo... Estoy pensando más en gente muy junior, hablo de ese perfil, nosotros ya nos movemos mejor.”.

(Juan, directivo)

Por otro lado, personas como Martín (el consultor de RRHH) solo hablan de la parte más seductora del emprendimiento. Pero todo el mundo sabe que emprender, responsabilizarse de un proyecto (máxime cuando es un proyecto difícil o estratégico) y que te den confianza y autonomía para acometer algo es una inversión que se hace en uno (recursos y medios, prestigio, posibilidad de carrera) y que este ha de devolver (con creces, además, en el marco de las presiones capitalistas). Y emprender y responsabilizarse es un órdago que uno lanza y que con la misma fuerza puede hacer ascender que descalabrarle. Equivocaciones o que el proyecto termine por desbordar a uno son riesgos probables, pero de los que no se suele hablar en las propagandas que pretenden incentivar ciertas actitudes. A un empleado (jefe de proyecto) de Tegestia se le encomendó llevar un proyecto de innovación. Era un proyecto en el que tendría mucho margen de maniobra: tuvo que buscar vías de financiación no ensayadas entre otras exigencias. Por otro lado, era un proyecto de innovación en especialidades

extrañas a la empresa por lo que muchas cosas habían de aprenderse sobre la marcha. Esto es lo que nos comentó:

“Y de hecho cuando me cambié a este proyecto Z (*nombre ficticio*), el Z es una apuesta estratégica y hay informes que suben cada dos meses hasta la dirección general y a la presidencia. Entonces tiene una parte buena que es que tiene mogollón de visibilidad. Y todo el mundo con cierto nivel de responsabilidad dentro de la empresa pues habla del proyecto. Y de momento habla bien... Pero también tiene la parte negativa (*se ríe con ironía*) que si lo haces mal, también se entera mucha gente. Y a mí esa era una de las cosas que me rallaba de cambiarme a este proyecto... Que es un proyecto que tiene visibilidad. Y que si lo haces bien pues te puede ir muy bien.”.
(Esteban, jefe de proyecto)

Como siempre estos profesionales comentan los problemas casi de tapadillo, pues no quieren exponer sus dudas y tambaleos cuando precisamente se exige de ellos el aplomo para saber dirigir y llevar a término proyectos complicados. Pero se puede leer entre líneas el peso del temor a la equivocación y al impacto y eco de la misma. Parece darse cierto sufrimiento (“rallarse”) en las cavilaciones sobre si aceptar algo o no, por mucho que pueda ser un aldabonazo en caso de éxito (pues eso hasta que no se sustancia, ¿quién puede asegurarlo?). Y luego, en el día a día, está la presión mental derivada de la conciencia de esa visibilidad de uno y su proyecto, además de la exigencia del trabajo en sí: gestionar, vigilar que las cosas se cumplen del modo como estaba previsto, solventar problemas en las pruebas que se van haciendo. Aunque los consultores a los que se quiere movilizar más no llevan proyectos de tanta complejidad (como la persona de la cita), estos riesgos son probables en ellos en su escala y a su manera: mayores incertidumbres, temor al fracaso, al descrédito y devaluación de las capacidades de uno, de la persona misma. La participación y emprender no son cosas que siempre el empleado desee sin dudas y temores.

En definitiva, todas estas técnicas absorben más esfuerzo y trabajo no solo recurriendo a las motivaciones intrínsecas, sino mediante los temores asociados a las “oportunidades” que conceden. El emprendimiento, la llamada a la participación o dar más cancha a los responsables de proyectos son concesiones por parte de la empresa con algo de letra pequeña. Precisamente la vergüenza al fracaso personal es una espuela a disciplinarse más¹⁰⁷. El nerviosismo ante las presiones para que uno cumpla conforme a lo que de él se espera genera

¹⁰⁷ Dejourns (2009) ya hablaba del temor y el miedo como mecanismos de disciplinarios (miedo a que te pillen sin cumplir con lo encomendado o con las normas).

agresividad, en su acumulación. Pero esa agresividad no la van a descargar contra una organización que precisamente ha “confiado” en ellos (aunque confianza con unos fines muy concretos y donde la organización es la que gana). Además, es “su” proyecto y “su responsabilidad” y la ocasión para demostrar si valen para otros cometidos ¿contra quién rebelarse entonces? Al plantearse las cosas en estos términos uno se queda sin enemigo exterior. En estas organizaciones que apelan más a la iniciativa y especialmente para niveles de jefe de proyecto (primeros peldaños de la capa de gestión) nos encontramos una presión capitalista que no necesita una jerarquía tan marcada pero no por ello menos pesada: es el individuo confrontado con la lógica competitiva, del tiempo apremiante para cumplir metas en el proyecto, formulado además en términos personales (tu responsabilidad, tu valía, tu oportunidad). En esta situación, cuando uno no puede volcar tanto la agresividad contra algo exterior, esta se descarga contra uno mismo en forma de mayor auto-exigencia pues es la única estrategia realista, cuando no hay otra opción que preservar un empleo, que le permite sobrevivir, al tiempo que a uno le ubica en las clases profesionales y directivas del capitalismo, dicho sea de paso. Más adelante veremos que esta presión a rendir y cumplir los objetivos nacida de la auto-exigencia (y en pos de la ganancia capitalista) no solo es algo que nazca del temor a la vergüenza o al fracaso, sino que también hay otros mecanismos más relacionados con los deseos del sujeto, que también se han de tener en cuenta y de los que se beneficia el capital.

Una consideración final

En estos últimos párrafos (declaraciones de algunos directivos, quejas, etc.) parece que cambia la percepción sobre el alcance real de esas iniciativas de mayor autonomía. ¿Son, por ello, técnicas precarias y condenadas al fracaso por no ser más que el producto de las elucubraciones de determinados departamentos sin plena legitimidad en toda la organización? Sabemos que en algunos departamentos están funcionando ya. Pero, por otro lado, aunque no se apliquen al milímetro de la forma como fueron concebidas, los departamentos irán llegando a sus “arreglos locales” a la hora de entender el emprendimiento y otros conceptos (como hemos ido ilustrando ya¹⁰⁸), pero, en cualquier caso, se aplicarán

¹⁰⁸ Por ejemplo, en las declaraciones de un directivo vimos cómo este hablaba de que en su grupo el “discurso de la innovación” se había sustanciado en la en la transferencia más intensa y consciente en su unidad de herramientas, ideas y buenas prácticas para resolver cosas, es decir, más vinculado a objetivos de trabajo más inmediatos.

para exigir más del trabajo vivo manipulando tanto motivaciones como vergüenzas. Finalmente, el emprendimiento, definido en el sentido más fiel a las concepciones de RRHH, con tal de que se lo crean los grupos más acólitos de las diferentes unidades, bastará a la organización. Pues tampoco se pretende ni adoptar todo lo que se proponga, ni que todo el mundo piense con igual intensidad en nuevos productos, procesos y servicios (pues saturaría), sino que lo hagan diferentes segmentos (especialmente motivados y con disponibilidad en un momento dado). Se trata más que nada de generar una masa crítica de posibles proyectos entre los que poder elegir, cada cierto tiempo, alguna cosa que valga la pena (y que justificará productivamente estas técnicas de emprendimiento). Aquellos proyectos emprendedores que queden en el baúl o que fracasen habrán generado, al menos, en la fuerza de trabajo, en el proceso de crearlos, aprendizajes, actitudes más competitivas y mayor vinculación con los objetivos (si no se han quemado del todo), que es lo que buscaba la empresa.

4.4.4. La comunicación y la empatía centrales en la producción de valor y extracción de conocimiento

En este epígrafe vamos a penetrar un poco más en los efectos que las nuevas formas de producir centradas en la explotación del conocimiento tienen sobre la subjetividad y sobre habilidades que se ven revalorizadas. Por ello, según esta revalorización de ciertas habilidades, los sujetos serán objeto de disciplinamiento y acciones por parte de la empresa para que las desarrollen. En concreto vamos a analizar la importancia de habilidades como la comunicación y la empatía en el proceso de valorización. Entenderemos por qué algunos autores ligados o populares en mundo de la empresa las destacan, por qué algunos directivos (de la empresa) que escriben libros de motivación las convocan, o por qué los profesionales las reconocen como importantes. En los siguientes párrafos iremos desgranando los factores de organización del capital que inducen la importancia de comprender y transferirse a múltiples lenguajes de trabajo (empatía).

Razones del peso de la comunicación y la empatía en la producción

Como hemos visto, en estos ámbitos se produce según redes (que vinculan a diferentes profesionales y unidades internas) que se montan para concitar el conocimiento requerido en un proyecto y para generar características diferenciales

frente a la competencia. Otras veces ya dijimos que en el desarrollo de un proyecto los equipos o profesionales se quedan varados en una dificultad y no disponen del conocimiento para continuar. Necesitan recurrir, sin ser colaboraciones formales, a otros profesionales en otras unidades o grupos, presentar en adecuados términos el problema para nutrirse de ese saber dinamizador que falta en una red concreta. Esto no es ciencia ficción, es a lo que tienden las llamadas “metodologías ágiles” (que se extienden en el sector) o las formas más flexibles de empresa. Estas se basan más en la transferencia de información de modo informal, al momento, en interacciones entre personas y equipos, en términos más prácticos y orientados al contexto del problema que les ocupe, con mayores posibilidades de aclaración mutua, que lo que permiten los métodos tradicionales de archivo y registro de conocimiento generado en un proyecto mediante una laboriosa y larga documentación (Canós et al., 2003). En estos métodos tradicionales hay un conocimiento generado de una vez por todas, cristalizado en un documento inamovible y el interlocutor que lo creó no está presente para seguir aclarando o desarrollando aspectos (lo cual genera aprendizajes más lentos en el receptor). Estos métodos tradicionales y los repositorios y bibliotecas formalizadas no han desaparecido sino que han aumentado (porque las personas necesitan constantemente refrescar cosas y consultar documentación). Pero estos modos de aprendizaje tradicionales se completan con los apoyos venidos de la transferencia de conocimiento “más vivo” y matizable, en interacciones en directo y sucesivas, según problemas y necesidades concretas, entre compañeros o a través de esas comunidades virtuales y redes, o incluso con el cliente mismo que encargó un proyecto.

Armar estas redes (más formales, o más informales) de ayuda en un proyecto requiere de capacidad de comunicación, de la capacidad para transmitir las necesidades o problemas de un proyecto o de una tarea a un tercero. Tanto el que formula la demanda de colaboración como el que se integra en la red requieren de esa capacidad de comunicación y transmisión para acercarse a los lenguajes del otro y para que pueda darse esa transferencia de saber rápida y eficaz (que cumpla el efecto pretendido), de tal modo que aumente la calidad del proyecto y se reduzcan tiempos de producción.

La red de transferencia de trabajo cognitivo y colaboración no solo además se articula entre unidades internas de la empresa. Las redes también incluyen universidades, centros de investigación y otras empresas para proyectos mastodónticos que requieren de conocimiento muy diverso y especializado para hacer frente a las diferentes partes de un proyecto (generalmente son proyectos

de innovación). Normalmente, estos proyectos con socios externos se organizan para ahorrar costes (pues los costes se comparten) y también con objeto de que las cosas que la empresa desarrolla se prueben con los sistemas y dispositivos que otras empresas crean, pues al final, por mucho i+d interno que uno desarrolle, este no vale de nada si no es armonizable con los otros productos que operan en el mercado. Nada es autosuficiente y necesita de la integración con otros dispositivos (con un teléfono, con otros *software*, etc.). Aunque, obviamente, luego, cada parte se queda su conocimiento o medio aportado en el proyecto (un dispositivo, un *software*, una solución, un conocimiento aplicado, etc.), lo cual viene respaldado por contratos y garantías jurídicas. En cualquier caso, nuevamente armar esta red con agentes externos a la empresa requiere de saber descodificarse para hacerse entender, como descodificar al otro para entenderlo y poder así colaborar y ajustar al propósito común las áreas de conocimiento que cada cual domina.

Por otro lado, las mercancías en estos sectores de nuevas tecnologías son complejas y llevan mucho conocimiento incorporado. Pero al cliente (sea otra empresa o una Administración) le es indiferente. Solo invertirá, de entre todas las propuestas de diversas empresas informáticas, por aquello que pueda entender y valorar según sus urgencias, pues el que compra también está sometido a las presiones de la competencia capitalista y adquirirá, por tanto, aquella tecnología que “entienda” que mejora su posición claramente. Localizar, en estos casos, a las personas adecuadas que son capaces de explicar conceptos tecnológicos y servicios complejos a personas de otros ámbitos es una fuente de valor. Pues de la sensación en el cliente de que se le ha comprendido o de que se le presenta una propuesta con efectos claros para su posición en el mercado depende la activación del proyecto, y en su caso, un primer pago (primera materialización o conversión en tangible, en dinero, de los esfuerzos de los profesionales). Así, ante el mercado, el conocimiento que controla la empresa a través de sus profesionales no sirve de nada, no es valorizable si no se sabe transmitir en términos ajustados y corregidos según las expectativas de dicho mercado (de los clientes). En definitiva, hacer el conocimiento y las capacidades de la fuerza de trabajo valorizables dependen de cómo se transmitan estas. Por ilustrar lo que estamos diciendo de la importancia de tener personas que expliquen al cliente, le permitan entender un producto ofrecido y hagan valorizable por tanto la mercancía que se le ofrece, veamos el siguiente testimonio:

“Hay una cosa que yo eso lo suelo comentar: y es hablar el mismo idioma. Es decir tiene un poco que ver con la capacidad de tener esa empatía. A medida que tú eres capaz de hablar en el idioma, por ejemplo... (...), hay ocasiones en

las que hay que relacionarse puntualmente con áreas de marketing, o con áreas de negociación, entonces ese papel para mí y para la compañía es clave, el poder disponer de una persona que cuando habla con una persona de marketing dice: *(risas)* “¡Dios mío, me puedo enterar!” Es decir, si habla con alguien técnico *(se refiere a esa persona de márketing)*, cuesta mucho más porque tiene que estar haciendo una traducción de cuál sería la oferta de valor real de la tecnología que le están vendiendo. Hay palabras que hacen que la comunicación sea más de “tú a tú”, entiendes mucho mejor la necesidad del cliente y la sabes expresar en lo que podría ser un desarrollo. Yo hay veces que iba a reuniones con algún cliente en el que se reunía el área de márketing con la gente de desarrollo, y me pedía ir ahí, para que le tradujera lo que estaban hablando... *(Risas)* ¡Hablamos español! (...). ”

(Almudena, gerente)

El conocimiento además, justo a tiempo, y que se va matizando en rondas de interacción con clientes y otros agentes es un modo de ahorrar costes para el capital en producciones complejas, por el conocimiento que incorporan de una red amplia, donde pueden darse, por eso mismo, muchos fallos, desajustes, etc. Por ejemplo, las llamadas “metodologías ágiles” tienden a esto (Garzás Parra et al., 2013). Estas metodologías crecen en popularidad sobre todo en el caso de la producción y diseño de programas y aplicaciones. Se le van enseñando pilotos o partes de la solución al cliente (funcionalidades incrementales), el cual según lo que va viendo, va matizando o aprobando. La empresa extrae del cliente un conocimiento o información que le permite diseñar algo mejor orientado, con lo que aumentará la eficacia del producto (que es por lo que se paga y por lo que el cliente volverá a comprar). Se va completando el proyecto según sucesivas revisiones del cliente y los trabajadores no se anticipan así en desarrollar cosas que luego tienen que rectificar (las rectificaciones siempre son costes, sobre todo cuando hay que rectificar cosas integradas y hechas por un conjunto). Esta capacidad de interpretación y traducción del cliente en el lenguaje de la empresa y después en el lenguaje técnico es directamente productivo: evita costes y permite producir eficazmente según la expectativa del mercado. Al demostrar esta capacidad de producción acorde a expectativas de mercado, es decir, creando valor de cambio y no lo que lo que entienden libremente los técnicos sin dirección externa (valor de uso), la empresa es más eficaz que la competencia y fideliza el mercado.

Por otro lado, esta necesidad de comprensión/descodificación del cliente y esta importancia de la comunicación quizás son algo inherente a la consultoría. El capital, cada vez más, “crea” necesidades para hacer emerger nichos en el

mercado. Pero esto es más cierto aún en la consultoría pues su objetivo no es ofrecer productos que cubran necesidades sino ayudar al cliente a cuadrar con las tendencias competitivas a las que tiende el mercado en un sector (sea la industria, los medios de comunicación, etc.). Es decir, la consultoría vende de modo explícito “futuro”. Encarna un momento social en que los capitalistas se hacen cada vez más conscientes o reflexivos sobre sus estrategias de competencia y sobre el contexto en que operan hasta el punto de contratar a expertos externos que les permitan mejor detectar y elaborar tales estrategias competitivas. Y entre esos expertos están los consultores de nuevas tecnologías (pues las TIC son elementos fundamentales en la dinamización de la producción en el capitalismo actual en los diferentes sectores). Desde el punto de vista del consultor, difícilmente se pueden crear necesidades en el cliente o amoldarlo a las últimas tendencias de su sector o de la economía, si no conoces su contexto, si no te has transferido a él para conocer los problemas y manipularlos en el sentido de algo que pueda venderse.

Por otro lado, las nuevas tecnologías de la información permiten mercancías (productos y servicios) más adaptados a situaciones y demandas diversas. Vamos a explicarlo. Frente a las tecnologías de la información, la era de la mecánica y del fordismo¹⁰⁹ establecían un catálogo rígido y predeterminado de bienes o servicios para el mercado, sin muchas posibilidades de matización, en tanto no se dieran mejoras o innovaciones que llevaran un tiempo (largo) en implementarse. Por esto mismo, las mercancías eran muy genéricas y escasamente personalizadas. De ahí la idea de “producción en masa”, uniformada. Si se vendía, por ejemplo, un modelo de maquinaria, las posibilidades de variación eran limitadas. Actualmente, quizás por las posibilidades técnicas de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, un sistema que la empresa vende para el control de procesos de una planta industrial es altamente matizable y reformulable. Gracias a las posibilidades de las nuevas tecnologías, se puede conformar una solución personalizada o ajustada para cada caso concreto. Si se desea introducir un cambio, se pueden repensar los códigos o la gramática de ese sistema (lenguajes de programación, algoritmos, etc.) para generar procesos distintos, frente a la rigidez mecánica de las posibilidades técnicas de la era fordista, y más aún, en comparación con formas de acumulación previas y sus correlativas capacidades y medios técnicos. Dadas estas posibilidades, las empresas, como la estudiada, ofrecen soluciones más personalizadas para captar mejor al cliente. Pero el cliente y el mercado “aprenden” y exigen más personalización o innovación, por lo que

¹⁰⁹ Que era el planteamiento organizativo correlacionado con las posibilidades técnicas de la mecánica.

esto traslada más presiones sobre las empresas competidoras para reforzar más esa capacidad de ajuste a necesidades, innovación, personalización de los productos, etc. Aquellas que estén en mejores condiciones de hacerlo dominarán el mercado. Estas dimensiones (conocimiento más ajustado a cada situación, personalización, etc.) favorecidas por la flexibilidad de los medios tecnológicos actuales pero exacerbadas por la competencia capitalista tienen un efecto desde el punto de vista de las habilidades requeridas en el trabajo vivo: por paradójico que parezca, aumenta la importancia de la comunicación y la empatía (capacidad para transferirse al contexto del cliente a fin de producir conocimiento más ajustado al mismo que la competencia), aun siendo importante obviamente la especialización o el saber técnico. Si se trata de soluciones altamente “personalizadas”, en las que se admiten muchas matizaciones y reelaboraciones para casar con las expectativas de un cliente, la comunicación comprensiva, fluida y adecuada con el mismo es un proceso central.

Un ejemplo de lo anterior podría ser la remodelación de toda la intranet de un cliente (la intranet son los soportes y sistemas de comunicación interna de una empresa). Hay que comprender muy bien qué quiere el cliente, si es posible llevar a la intranet coordinaciones de actividades que antes no estaban presentes o no era posible, qué problemas ve el cliente en la forma de comunicarse de sus empleados, cómo le gustaría que se hicieran esas comunicaciones (es decir, formas de organización y disciplina que el cliente quiere implementar internamente y que hay que traducir a formas de comunicación y sistemas informáticos “amigables con el usuario”). Y lo mismo para el diseño de la web del cliente (el diseño de esta ha de matizarse según el negocio, el tipo de interacción que busca con el internauta, si va a soportar muchos o pocos contenidos, cómo va a mostrar y a vender la web productos si es el caso, implementar algoritmos que organicen la información, etc.). Para este tipo de proyectos, no consiste en elegir algo ya dado de un catálogo (aunque la compañía también ofrece soluciones más industrializadas para clientes modestos¹¹⁰), sino que se requiere, aun partiendo de ciertas bases, la incorporación de detalles y flexibilidad en la forma final, mediando reuniones con el cliente, viendo qué soluciones se adaptarían o no a su contexto (a su sector, al

¹¹⁰ Una directiva expresaba esto diciendo que las soluciones que ofrece mayormente la compañía, tras fases de innovación, diseño y comunicación son “*one of a kind*” (una específica), frente a “*one of the shell*” (sacadas del catálogo o del estante). Con esta expresión se acredita el contraste entre un capital, que debido a las limitaciones técnicas, a las necesidades de ganar en economías de escala, y a que operaba en mercados más homogéneos producía productos muy estandarizados, y un capital que ahora puede producir lotes específicos o incluso únicos gracias a la flexibilidad de las TIC y a las nuevas formas organizativas basadas en la interacción más frecuente con el cliente.

tipo de trabajo que tienen los empleados del cliente, pues no es lo mismo trabajar en una planta química que en una oficina convencional, etc.).

Por último, además de la producción en red entre unidades de la empresa, y además de la importancia de la comunicación con el cliente, otro factor induce la importancia de esa comunicación y coordinación basada en la capacidad empática de la fuerza de trabajo. Este factor es la descentralización productiva. Como ya hemos explicado, empresas como Tegestia suelen trabajar para otras grandes empresas. Con lo cual es una empresa que tiene un conocimiento profundo en determinadas áreas, que es su foco o campo de especialización, que otras empresas deciden derivar a la misma por aprovecharse de ese conocimiento diferencial y del ahorro de costes que la especialización suele entrañar¹¹¹. Pero lo mismo que hacen otras empresas con Tegestia, ella lo hace con terceros. A veces si producir un producto implica elementos en que ella no está especializada, derivará esas partes del proyecto a subcontratas. También hay veces que ante plazos muy apretados deriva tareas, que podría hacer, a empresas externas. También estas por el menor tamaño, por su ubicación en ocasiones fuera de las grandes capitales y por el menor control sindical ofrecen costes laborales mucho más bajos. Sea por las razones que fuere, no solo ya estamos ante redes complejas internas de profesionales y unidades, como hemos analizado, sino que hay redes muy extendidas y tupidas formadas por subcontratas en la órbita de la gran compañía. Nuevamente, para coordinar toda esa red se necesita una adecuada comunicación y objetivación de lo que se está pidiendo por parte de la empresa principal como una interpretación adecuada de demandas por parte de los profesionales subcontratados, para que todo ese conocimiento luego sea mutuamente coherente e integrable, y dé lugar a la mercancía proyectada. Los procesos de descentralización y especialización aunque favorecen el ahorro de costes o captar ese conocimiento diferencial de terceros e incorporarlo a un proyecto, eliminan al mismo tiempo todo ese saber compartido y formas de comprensión mutua que tienen los profesionales que trabajan para la misma empresa. Los profesionales que trabajan para la misma empresa es más probable que tengan una experiencia compartida en formas de trabajo, “saben de lo que hablan”, pues una palabra tiene un significado unívoco (se refiere a un proceso, a una máquina, a un cliente). Este vacío o pérdida de información lo tienen que compensar profesionales que

¹¹¹ El ahorro de costes viene, por un lado, por la especialización (al especializarse la empresa en algo su fuerza de trabajo aprende a prestar el servicio de modo más eficiente con el tiempo). Por otro lado, obviamente, cuando una empresa se especializa en algo, los técnicos tienen salarios más modestos que los que se les pagaría como super-expertos en empresas no especializadas en su materia (ahorro de costes laborales).

son especialistas en su actividad pero, además, tienen dotes comunicativas y capacidad empática e interpretativa. La empatía es central en la comunicación. No me puedo comunicar bien con el otro, mantener un diálogo o coordinarme con él, máxime en actividades complejas, si no hago un esfuerzo por comprenderlo.

En definitiva, por todos estos procesos (la complejidad de los bienes y servicios por el conocimiento que llevan incorporado y dado que es difícil luego integrar en sus partes por ello mismo y también debido a la descentralización productiva, las colaboraciones con agentes externos, el trabajo articulado según redes internas que buscan captar la especialización necesaria en cada momento, el desarrollo de la personalización de las soluciones) la comunicación, que implica empatía y comprensión mutua, se convierte en sí misma en un área de especialidad crítica en el proceso de valorización. Pues es fundamental entender una demanda o un enunciado para producir algo que el otro (los clientes del mercado) valore y considere que puede integrar en su proceso productivo. Si no es así, podría suceder que la otra parte no estuviera dispuesta a pagar el precio establecido, que haya que renegociar y producir elementos de nuevo (escalada de costes), o bien la relación para futuros contratos podría peligrar y romperse (con lo cual los beneficios potenciales se esfumarían). *Así, los errores de comunicación y comprensión influyen sobre las posibilidades de creación y realización del valor, al no haber establecido correctamente las bases y esquemas sobre las que se basará la producción final de un bien o servicio. La comunicación deviene crítica por tanto a la hora de generar o no valor*, incluso más crítica que el conocimiento técnico, porque la comprensión previa de las demandas del cliente, que son difíciles de entender y objetivar en requisitos o especificaciones concretas, es lo que orientará todo el desarrollo técnico. Si esta comprensión (esfuerzo de descodificación del cliente) no se codifica adecuadamente luego en un lenguaje técnico y de la empresa u organización, generar el proyecto llevará más tiempo (costes) o provocará múltiples errores de integración, problemas subsiguientes al emerger errores, etc.

A la hora de descodificar al cliente se objetivan unos “requisitos” ¿Qué son los requisitos? Como nos narraron en algunas entrevistas, los clientes llegan muchas veces con ideas difusas del producto que quieren. Por lo que las personas que interaccionan con ellos tienen que resolver esa indefinición y convertirla en enunciados precisos, en cosas más concretas, realizables técnicamente pero útiles para el cliente y que se acerquen a sus expectativas iniciales, que se ajusten a su presupuesto, etc. Todo ese proceso, de conversión de enunciados genéricos y difusos en enunciados concretos y en un lenguaje técnico y factible, se llama

“especificación de requisitos”. Estos requisitos además permiten organizar mejor el proyecto porque descomponen el proceso de producción en partes asignables a equipos y a personas, expresadas además en lenguajes que pueda asumir esa red de trabajo subsiguiente que se activará para realizar el proyecto. Este análisis de requisitos cuando además se plasma en documentación muy específica y voluminosa permite al cliente (y a sus departamentos más técnicos) comprobar que se le ha entendido debidamente y proyecta seguridad en la calidad y utilidad de la mercancía que se le va a vender. Por todo ello, algo tan intangible como producir y presentar esta documentación (que en su jerga se llama *Critical Design Review*), producida conforme a actos de empatización sucesivos, normalmente implica un pago importante. Y ata al cliente pues ya no puede introducir a partir de ese punto cambios de envergadura¹¹² (se intenta así hacer previsibles los costes del proyecto para la empresa). Esta necesidad de atar, someter y comprometer refleja también las relaciones tensas entre diferentes capitalistas que luchan entre ellos cada uno por sus intereses (la empresa que produce por reducir costes al máximo). También la documentación al pormenor sirve para someter y “atar” a esa red de trabajo cognitivo que desarrollará el proyecto, ya que constituye una base de apoyo y consulta objetiva (y objetivada a partir de enunciados difusos) para guiar las tareas de los equipos y redes internas y externas concitadas en el proyecto, de tal modo que tengan unos lenguajes compartidos, y expectativas y objetivos claros para cada cual. No obstante, a pesar de esta documentación común el jefe de proyecto y otros profesionales en que este se apoya van guiando ese desarrollo (matizando, orientando y comprobando para ver que efectivamente se cumple con lo esperado, que es lo que se ajusta al contexto del cliente).

Definiendo más la empatía, qué relación tiene con el conocimiento y por qué interesa a un capital que explota conocimiento

Quizás estamos hablando mucho de empatía¹¹³, pero no hemos analizado concretamente este concepto. Ahora seguirá una digresión en torno al concepto

¹¹² Aunque nuevamente este impedimento se da más en proyectos en los que se producen dispositivos, componentes, máquinas, etc. En cambio en los proyectos de consultoría y desarrollo de software las modificaciones en cualquier momento (o tras evaluar pruebas) son enormemente más flexibles pues no se trata de cambiar componentes sino de reescribir líneas de código.

¹¹³ Otra prueba de esa obsesión con la empatía en la empresa está en que un directivo, que escribió un libro sobre máximas para el éxito, la recoge como una habilidad central, tanto en el trabajo, como más allá del mismo. La empatía permite una intensificación de la experiencia y las vivencias. Este material puede ser solicitado al autor de este trabajo para su contraste.

de empatía en un lenguaje que contrasta con el hasta ahora visto. Pero apelamos a la paciencia del lector, porque las conclusiones que saquemos sobre el análisis del concepto de empatía nos permitirán sintetizar mejor la importancia de esta capacidad en este tipo de profesionales, y sobre todo en algunos (como los jefes de proyecto o gerentes que operan precisamente como esos “nódulos empáticos” que articulan esa red de trabajo y traducen al cliente)

Para entender el concepto de empatía nos apoyamos en Stein (2005). La empatía es la aprehensión del otro transfiriéndose a él. Es comprensión de su vivenciar, vivenciando con él, no de forma “originaria” (como ocurre con nuestros sentimientos propios), sino mediada, pero no sin, por ello, lograr una representación y comprensión aproximadas de qué sucede en su interior. Esta transferencia empática, asimismo, no implica la anulación del yo. De hecho es posible si mi yo se conserva (y por tanto mi subjetividad, mi bagaje, mi capital de experiencias y conocimiento, algo clave en el empatizar y sobre lo que luego volveremos). Cuando nos representamos al otro, en nuestras experiencias, no lo captamos como un elemento más de la realidad, como una cosa *percibida* simplemente (por oposición a comprendida), sino que el otro se nos da como un cuerpo que vivencia. La vida anímica del otro se nos “da”, no es una deducción oscura y solipsista, comparando nuestras propias reacciones previas con lo que vemos ahora en el otro. Pues muchas veces, por ejemplo, podemos comprender en los otros sentimientos que nosotros no hemos tenido aún, pero que potencialmente tendremos. Esa capacidad de intuir algo, que luego se evidencia, explícita y objetivamos como un sentimiento tal o cual en el otro, proviene de ser un cuerpo vivo y con conciencia, que puede comprender a seres similares. Obviamente, no es una pura comunicación de mentes sin tener en cuenta lo corporal. Para comprender al otro nos servimos de sus expresiones exteriores o el significado de sus palabras, para matizar o hacer más exacto el vivenciar empatizado, pues el otro con el que empatizamos puede engañar, fingir, etc. Así, si una persona dice sentir indiferencia hacia alguien o algo, pero observamos que esa supuesta indiferencia luego va acompañada de expresiones faciales o corporales tensas (de rabia disimulada), o bien de alegría, entenderemos que lo que dice sentir no es verdad, y que hay otro vivenciar real. Lo mismo pasa en las negociaciones (en el plano político, económico y comercial, etc.): hay que aproximarse al vivenciar real, descodificando todos los signos, para evitar luego con el tiempo sorpresas e imprevistos, que nos perjudican como negociador, cliente, aliado, etc.

En el proceso de empatizar, y para un empatizar pleno y exacto del otro, hemos de tomar su “orientación en el mundo”: es decir, la apariencia para él del mundo, y por tanto, lo que se “le da” y siente en correspondencia. En esta orientación o posición en el mundo se incluyen las limitaciones y hábitos previos de la persona con quien empatizamos. Si por ejemplo tratamos de empatizar con una persona ciega, pero no hacemos un esfuerzo para comprender que sus representaciones del mundo no son las nuestras, no podremos ahondar en su comprensión o será errónea. Del mismo modo, si en la configuración de un producto (como un tipo de pantallas para ser usadas por pilotos o por profesionales de la salud) no empatizamos con las necesidades de su praxis (tipo de datos que requieren, modo de presentación, etc.), es decir, su “orientación en el mundo”, estas pantallas no servirán o se desecharán antes.

Por tanto, la empatía es una capacidad genérica, pero también hay posibilidades o grados de empatía. Stein (2005) destaca los hábitos previos como fuente de conformación de las posibilidades o grados de empatía. Hábitos muy distintos conllevan representaciones del mundo muy distintas y tipos de vivencias contrastadas y hasta irreconciliables, incluso entre humanos. Si bien algún grado de empatía se podría dar, no sería completa. Así, las posibilidades de empatía dependen de compartir la edad, el género, la profesión, la posición social, la nación, la cultura étnica, el tiempo histórico¹¹⁴, etc.

Pero para la autora, a pesar de esas diferencias que impiden o limitan las posibilidades de empatizar hay también posibilidades de remediarlo. Una relación prolongada con el otro (bien por convivir con él, bien por la información que saco de otros cercanos, bien mediante la lectura de sus escritos, etc.) puede hacerme comprender mejor el sentido de las acciones y sentimientos de una persona. Es lo que llama “corrección de los actos de empatía”, por el cual un empatizar erróneo se corrige empatizando nuevas expresiones de la persona, en una interacción prolongada (Stein, 2005: 168). ¿No podemos relacionar esa “corrección de los actos de empatía” con algo visto? Estas interacciones prolongadas y sostenidas en el tiempo con el mercado es lo que preconizan precisamente las “metodologías ágiles”, para así extraer mejor del cliente información, su “orientación en el mundo” podríamos decir, y clarificar mejor los enunciados para irlos plasmando en

¹¹⁴ Pues la estructura individual es, según la autora, “«singularidad eidética», la ínfima diferencia de los tipos generales supraordinados” (Stein, 2005:198). Y así, entre otro y yo, “todo cuanto de su estructura vivencial me pueda traer a intuición plenaria depende de la mía propia. En principio es susceptible de tal plenitud toda vivencia ajena que se pueda derivar de mi propia estructura personal” (Stein, 2005: 199).

la mercancía. Pues estos bienes y servicios, por su complejidad y para que el conocimiento que portan sea efectivo para el cliente (es decir, provoque los efectos u utilidades esperadas), obligan a los profesionales a captar y objetivar muy bien unas expectativas.

Por otro lado, y al hilo de lo anterior, mejorar esa capacidad (o grados) de empatía depende también del saber o el conocimiento atesorado por una persona que va a empatizar con alguien, con una conducta o con una realidad. Algo de especial relevancia para nuestro estudio. Podríamos decir que los grados de empatía dependen del capital cognitivo, o conjunto de experiencias y saberes que porta esa persona y que le permiten descodificar mejor los actos del otro a la hora de empatizar. A más conocimiento acumulado en profundidad y variedad, y cuanto más bagaje y experiencias más ricas, en mayor grado y con más personas podré empatizar, pues por medio de estos podré hacerme más fácilmente con las orientaciones en el mundo de personas diversas o con sus representaciones. Y así comprender sus comportamientos, expectativas y predecir sus estados posteriores. Precisamente, esa “corrección de los actos de empatía”, de que hablábamos antes, es posible porque, mediante esa relación e interacción prolongada con quien trato de descodificar, acumulo y formo un conocimiento sobre él (un conjunto de experiencias con los que hacerme un cuadro más completo, analizar, sacar conclusiones, etc.).

Al comentar la labor del jardinero o del médico, la autora considera que la empatía que requieren en su profesión se desarrolla por la práctica prolongada, y también porque *conocen* los síntomas de la enfermedad y de qué se acompañan con probabilidad en el sentir¹¹⁵. Debido a ello puede empatizar con el otro para confirmarse en sus sospechas. Tras “ver dentro”, puede formarse un cuadro del estado del otro, de cómo se encuentra, en qué partes nota dolor, qué significa ese dolor, y cuál será su estadio siguiente si empeora (y con qué procesos se relaciona). *En definitiva, el saber mejora la empatía, y el empatizar mejora y precisa el saber.* “Al empatizar se procura explicación sobre cómo se encuentran, en consideración casual investiga las causas de ese encontrarse y logra los medios para influir en él” (Stein, 2005: 152).

Aplicando lo anterior a lo que nos ocupa, la empatía es una habilidad cuya importancia y utilidad se exacerba en los nuevos entornos productivos. Pues si diseño y presento una pantalla bien a un controlador aéreo, bien a un médico para que controle una intervención o atienda en la distancia a un paciente, o bien a un

¹¹⁵ Podríamos decir una empatía fría o intelectualizante más bien en este caso.

usuario para que realice operaciones bancarias, tengo que diseñar un tipo de interfaz que, dada su realidad, sus hábitos, sus necesidades de información en cada caso concreto (que son diferentes entre sí), estas personas puedan comprender y así usar las herramientas que diseño y desarrollo para ellas.

Si hemos venido hablando de un capital que explota las capacidades cognitivas, de innovación o el conocimiento (al presentar el marco teórico, o al hablar de las redes de saber), y ahora hablamos de empatía, ¿no es una contradicción? ¿No deberíamos hablar de *capitalismo empático* o más emocional? Quizás. Pero ambos están relacionados. Porque a la luz de las reflexiones de la anterior autora, que hemos recuperado aquí, podemos decir que el conocimiento previo de la persona y de una realidad a analizar (conocimiento práctico o teórico) potencia las posibilidades de empatía. Pero la empatía de que uno dispone y que aplica permite formar un conocimiento más ajustado a la realidad, y por tanto, más efectivo y eficaz en la misma. Pues todo conocimiento puede ser ulteriormente acción e intervención sobre lo que se analiza. Por ello, pretende ser ajustado a la realidad que conoce, pretende ser fiel a la misma, pues de ello dependen luego las posibilidades de evitar las amenazas de esa realidad como de poder utilizar elementos de esa realidad en propio interés. A medida que uno comprende una realidad, capta con más plenitud sus dinámicas internas (algo que permiten las habilidades empáticas a diferencia de una visión externa y superficial), “ve dentro” o se trasfiere y funde con el objeto para llegar a mecanismos subterráneos para incidir en ellos. Por ejemplo, mi conocimiento de un virus y cómo combatirlo no será efectivo si no comprendo su *modus operandi* una vez en el cuerpo, de tal modo que si me quedo en descripciones superficiales no servirá de nada. Las simulaciones de qué hace un virus en el cuerpo, su dinámica reproductiva, etc. están orientadas a transferirse al comportamiento del virus. Del mismo modo, si he de solucionar por qué una herramienta informática creada no es efectiva tendré que transferirme a los modos de uso del usuario, los vicios o negligencias en su utilización para diseñar una nueva, más “natural” a los comportamientos de tal usuario, para que este la utilice de modo óptimo.

En conclusión, *cuanto más esfuerzo interpretativo y empático* en la elaboración de una mercancía (una solución informática por ejemplo), *más efectivo será el conocimiento técnico y funcional de la red de profesionales, y más ajustado a las necesidades del cliente*. Por consiguiente, tanto más competitiva y eficaz será la mercancía elaborada con el conocimiento de los profesionales. Lo empático es la base sobre la que se apoya lo cognitivo para ser competitivo y eficaz (es decir, cumplir con su propósito), máxime cuando en el orden económico

(capitalista) se busca un conocimiento *ipso facto* útil y operativo por parte del cliente y encarnado en una mercancía, que sirva del modo más eficaz a sus propósitos productivos (dada la coacción a la eficacia y eficiencia que cae como una losa sobre todos los productores, incluido el cliente, que por eso compra soluciones a empresas como Tegestia).

Estas personas que han trabajado en la parte de consultoría, de interacción con el cliente, se dice que han estado en “la parte estratégica”, lo que da cuenta de la importancia que reciben estas *habilidades empáticas* en el proceso de producción de estos ámbitos. Esa importancia de las *dotes empáticas e interpretativas* no es una ficción o se queda en una intangibilidad sin consecuencias, sino que se expresa en el encarecimiento de los precios de las soluciones. Así, la participación del profesional que ha tenido la interacción y la comprensión del cliente en “todas” las fases subsiguientes, en el resto del ciclo productivo, apoyando y supervisando a la gente que implementa técnicamente, hace escalar los costes. Pues la implicación de las personas con capacidad interpretativa y empatía son horas de trabajo adicionales y de uso de capacidades que permiten crear soluciones más ajustadas al interés del cliente (soluciones más eficaces para la posición competitiva del cliente en el mercado) y son horas de uso además de habilidades poco extendidas, lo que genera un valor más elevado de las soluciones, que el cliente ha de pagar.

“En muchas ocasiones los clientes no disponen de tanto presupuesto, porque todas esas horas, es decir, esa cadena de valor, que supone una gran aportación de una persona que ha estado en la parte estratégica, que puede apoyar en el diseño y en la construcción, es una cantidad de horas que luego tiene que estar reflejado en un presupuesto, con lo cual los recortes presupuestarios hacen que el tipo de trabajo al final sea más secuencial de lo que le gustaría al cliente, como a las empresas públicas, puesto que al final contratan la parte de consultoría y de alguna manera eso queda encapsulado. Después, diseño cogería esos requisitos y se trataría de implantar...Pero no todas las personas, que sería lo ideal, trabajan en toda la cadena de valor. Es un poco (*el anterior, lo “ideal”*) el modelo de Steve Jobs. Tiene un modelo iterativo, entonces puede haber interacción por cualquiera del equipo, te diseña, te desarrolla... Sin embargo el marco presupuestario de los clientes no da para tanto. En ocasiones se puede y otras no.”
(Almudena, gerente).

Como vemos por el anterior testimonio, los clientes con poco presupuesto han de conformarse con soluciones prediseñadas, más toscas, más genéricas, no tan efectivas para sus intereses de competitividad o eficacia en el servicio (y por

tanto de menor precio) precisamente porque no han contado con ese mayor esfuerzo interpretativo-empático en toda las fases, que hace más efectivo el esfuerzo cognitivo de la fuerza de trabajo en la creación de un producto.

De hecho, se comenta que el sistema Apple (al que se alude en varias entrevistas, y cuya manera de innovar y producir es, modestamente, el ejemplo a seguir) invierte mucho tiempo en esa fase interpretativa-empática: en los aspectos estéticos y de diseño, en las interfaces limpias y amigables, fáciles de comprender, etc. La “aportación estratégico-empática” es por tanto cada vez más importante como fuente de valor en la producción muy intensiva en conocimiento porque es la que *valida como útil* en el mercado o para los clientes el conocimiento encapsulado en la empresa, la que reduce las incertidumbres y costes del desacoplamiento de un conocimiento de unos fines y propósitos del cliente (tanto más en el orden económico y productivo que busca la aplicación y utilidad inmediata de todo saber).

El capital sistematiza y potencia la empatía

Todos estos procesos de empatizar y descodificar al cliente no se quedan en una pura representación mental sino que cristalizan en objetivaciones precisamente para disciplinar a la red de trabajo que hará el desarrollo final, como vimos en el caso de la documentación del CDR (la cual es una referencia en la que se basa tal red para evitar desvíos excesivos). Pero también queremos reparar en que *el mismo proceso de empatizar y pensar sobre cómo traducir lo que demanda el mercado, es decir, la descodificación de los enunciados del cliente* en cosas realizables tampoco queda totalmente al albur de las capacidades interpretativas individuales de los gestores. Se ha desarrollado casi toda una ciencia para apoyarles en estos procesos (el capital tiende a la sistematización de todo).

Todo proyecto consta de una fase de formulación de una oferta al cliente y planificación (donde se prevé y organiza cómo se llevará a cabo el proyecto), de ejecución, de control del proyecto y de cierre y entrega finales. Pues bien, en la *fase de oferta y planificación*, en la que el gestor del proyecto está pensando cómo plasmar en cosas factibles los enunciados balbuceantes del cliente a la vez que introduce planteamientos originales, se han desarrollado o importando de otros campos del saber toda una serie de técnicas para favorecer la resolución del

gestor, para facilitar su empatización y traducción¹¹⁶. Esto es una forma de acelerar estos procesos complejos que a veces pueden demorarse, lo que es un modo para el capital de racionalizar costes. También se entiende que ese empatizar está sujeto a equívocos, que el gerente o jefe de un proyecto no es infalible por muchas dotes “comunicativas” que tenga. Podría empatizar y traducir erróneamente los requisitos, siendo esto letal para la rentabilidad de un proyecto. Algunos manuales recomiendan técnicas de apoyo al jefe de un proyecto o a quien colabore en los procesos de traducción y conversión en requisitos bastante curiosas (Echeverría, 2013). Son curiosas puesto que son herramientas importadas de otros campos del conocimiento (a veces de las Ciencias Sociales) para apoyar estos procesos productivos de mercancías complejas, donde hay muchas incertidumbres y donde es fundamental la comprensión y articulación iniciales de las ideas que organizarán todo el proyecto. A la luz de los conceptos de Stein (2005), podemos decir que *el capital ha injertado en sus procesos productivos modos o técnicas de “corrección de los actos de empatía”*.

El referido manual (Echeverría, 2013), para traducir requisitos debidamente y derivar de ellos tareas, o identificar riesgos en el proyecto y anticiparse así a ellos (de tal modo que el proyecto no se malogre), recomienda técnicas como:

-Por supuesto, las interacciones y reuniones de revisión frecuentes con el cliente para extraer información y validaciones.

¹¹⁶ Para abordar estas técnicas que tratan de ofrecer elementos de apoyo en las fases más inciertas de planteamiento de un proyecto y de descodificación de un cliente (que, por tanto, pueden ser fases “dañinas” para la rentabilidad de un proyecto si no se abordan bien debido al peso que tienen sobre todo lo demás) nos vamos a basar tanto en cosas que nos contaron en las entrevistas, como en un manual actualizado sobre la materia escrito por Echeverría (2013). Este manual versa sobre la metodología de gestión de proyectos del PMI (Project Management Institute), que preconiza las técnicas que analizaremos. La metodología citada es un conjunto de recomendaciones (es un *arte de gobernar*) para los gestores de proyectos, de modo que estos aseguren adecuados resultados a la empresa mediante una práctica sistemática cuando gestionan un proyecto. La razón de estudiar esta metodología del PMI es que, como supimos por las entrevistas, la compañía la aplica con profusión (en combinación, a veces, con prácticas más flexibles, como hemos visto antes al analizar las redes formales e informales o las interacciones frecuentes con el cliente). Además, impone a las capas de gestión el obtener certificados en esta metodología, que es reputada en el mercado y que se suele aplicar en sectores de alta cualificación, como el mundo TIC. Por ello, decidimos informarnos y analizar la filosofía que latía detrás de esta metodología, que podía ser interesante para nuestra investigación sobre nuevas técnicas productivas y de control (y, así, nos hicimos con el referido manual). Aparte del referido manual, también hemos consultado otros que se citarán y que abordan otras metodologías que son sintomáticas de cómo se constituye el trabajo de los expertos y de las personas que aplican conocimiento complejo a sus tareas.

-Las entrevistas a expertos o el *focus group* con personas versadas, para discutir sobre el alcance que debería tener un proyecto (es decir, cómo se debe interpretar para no incorporar más requisitos de los necesarios, con el consiguiente exceso de costes, pero tampoco hacer menos o errar). Asimismo, se recomienda la realización de encuestas a personas de la organización con el mismo fin.

-También el método Delphi: conocido en las CCSS como un modo por el cual se recolectan respuestas de diferentes personas, se unen y luego se redirigen a las mismas en aras de que lo revisen críticamente. Se intenta por este procedimiento un planteamiento más completo del proyecto (y una descodificación más adecuada de las demandas e ideas iniciales) porque ha incorporado y sintetizado más puntos de vista.

-Yendo más allá de la metodología de gestión de proyectos, para facilitar la originalidad en el planteamiento de un servicio o un producto se suele hacer hincapié en estos ámbitos en pensar metáforas o ideas clave que permitan captar la esencia del servicio o del producto que se quiere diseñar. Estas metáforas o conceptos sirven como guía, a su vez, para los desarrolladores (para que entiendan el núcleo de lo que se quiere crear), como para el cliente (a la hora de presentarle el producto o dar forma al mismo). En cualquier caso, para dar con planteamientos novedosos en estas fases de formulación de ideas y metáforas, se suele recurrir a diferentes instrumentos facilitadores: desde la lluvia de ideas básica, hasta representar ideas (mediante diferentes medios) para objetivar ideas ante otros y que nos entiendan, como para estimularlos a su vez a aportar otras. Algunos manuales (orientados también al mundo de la empresa) proponen técnicas para estimular la asociación libre de ideas con lo que generar así conexiones y propuestas originales: desde fotografías (utilizar imágenes a veces descontextualizadas como medio para incitar asociaciones genuinas) hasta otras más extravagantes (Ponti, 2001). En cualquier caso, todo ello busca *incitar* y *facilitar* los procesos (algo inciertos) de concepción y/o traducción original de una demanda del mercado. Estas técnicas más sofisticadas y los largos debates en torno a la idea o metáfora inicial se encontrarán con más probabilidad en los proyectos de elevada innovación y no tanto en aquellos que son leves modificaciones de otros previos.

-Otro recurso que se recomienda para traducir requisitos es consultar la base de proyectos previos de la empresa, y los planes de mejora o revisión de errores que se crean cuando se finaliza un proyecto. De este modo, estos se

utilizan como “plantillas” con las que abordar y ayudar en el proyecto actual, aunque cada proyecto tenga sus incertidumbres y especificidades.

-La calidad es una obsesión también en ámbitos que venden mercancías complejas. Pues estas mercancías integran muchas características o funcionalidades y portan demasiado conocimiento complejo cristalizado que puede presentar problemas de integración. Para no esperar a que la calidad falle, y estallen incidencias y problemas cuando le llegue al cliente, hay que anticiparse a los errores y problemas de calidad. Por ejemplo, se recomienda empatizar con las inercias típicas y malas prácticas en que suele caer un equipo de trabajo y desarrollo, objetivarlas y defenderse de ellas. En la construcción de un *software* hay que prever los procesos en los que este suele fallar, sobre todo a la hora de montarlo e integrarlo. Para asegurar la calidad, una técnica que se recomienda en los manuales de gestión de proyectos es el *diagrama de Ishikawa*, por citar uno de entre los muchos disponibles (Echeverría, 2013: 180). Este consiste en que un grupo de expertos o los miembros de un equipo, en diálogo, van objetivando y *pronosticando* las múltiples causas de diferentes problemas de calidad. Esto se representa en un mapa donde se escribe un problema de calidad probable y, luego, las causas del mismo. Primero se escriben las causas aparentes o más superficiales, para más tarde llegar (mediante la discusión) a las subyacentes o más profundas (que son las que interesa más predecir porque son las que están detrás de la mayoría de incidencias de calidad). El objetivo es predecir y cubrir, en lo posible, todos los procesos que pudieran impactar en la calidad y ayudar al jefe de proyecto a poder anticipar y a tener ya preparadas fórmulas para encarar un problema de calidad que pudiera dar la cara en unas pruebas (esta anticipación significa más agilidad a la postre para reaccionar y, con ello, tiempos que el capital ahorra).

Todas estas técnicas, para ser productivas (el *focus group*, los diagramas de calidad, etc.) requieren sujetos empáticos, que saben expresarse y entender a los otros, capaces de dialogar constructivamente, locuaces, comunicativos, que les gusta participar y aportar en grupos, con capacidad para generar mejores aportaciones a partir de las sugerencias de los otros, aunque también con capacidades de objetivación y reflexivos.

Como vemos, son técnicas cooptadas, en ocasiones, del ámbito de las CCSS. El objetivo es apoyar al gerente en ese proceso de empatización y descodificación, no dejar todo al arbitrio de sus capacidades individuales, que siempre son limitadas, o en un empatizar como pura representación mental subjetiva. Se

pretende corregir ese empatizar inicial por métodos que lo depuren. Estas técnicas figuran en manuales escritos por ingenieros, no lo olvidemos. En la realidad, por el coste de estas técnicas, que siempre son sugerencias ideales, muchas de ellas no se aplicarán o se aplicarán moderadamente. No obstante, ello nos descubre que, de la misma forma que el capital cada vez más se embarca en la socialización de los procesos creativos o del conocimiento técnico de los equipos de desarrollo (mediante las herramientas antes vistas en el apartado de las redes), también está socializando este proceso de empatización y traducción de requisitos. Al descargarlo no solo en un jefe o gerente, sino en una comunidad de expertos más amplia (mediante el *focus group*, etc.) el capital logra reducir incertidumbres, planificar mejor al inicio (lo que luego acelerará los tiempos de ejecución y de producción y por tanto generará ahorro de costes en relación a la competencia).

Asimismo, no solo es empatía sino que estas metodologías tratan de generar equipos más “reflexivos” en el sentido de que ejercen más sus capacidades de objetivación de los entornos y procesos de trabajo en que participan. En el caso de los diagramas de calidad antes mentados, como el de *Isikawa* u otros (con sus mapas de representación que incitan a objetivar ideas y a repensarlas) nos encontramos con técnicas semióticas o de representación para ayudar a confrontar problemas al incentivar la reflexión de un equipo.

Y lo interesante de todo es que estos métodos cooptados de las CCSS y bañados muchas veces de un lenguaje psicológico son recomendados y redefinidos por los ingenieros para aumentar la eficacia de los proyectos. Tales profesionales, dada su mentalidad, buscan las leyes subyacentes a la producción, procesos de mejora, etc. En tanto la producción requiere y conlleva cada vez más conocimiento y exigencias de calidad, y puesto que este conocimiento todavía es en gran medida tácito o no puede codificarse totalmente (por la variabilidad de cada proyecto), se trata de encontrar herramientas y facilitar con ellas ciertas capacidades (como la empatía y la capacidad interpretativa) que son esenciales para aumentar la eficacia de los procesos cognitivos y las tareas de una fuerza de trabajo intelectual. Y no es de extrañar que esas herramientas se encuentren a veces en las Ciencias Humanas porque son las que pueden brindar medios de motivación y apoyo de procesos mentales para una fuerza de trabajo que todavía retiene su inteligencia¹¹⁷. En

¹¹⁷ Illouz (2010) también ha reparado en cómo históricamente la empresa ha hecho uso de la Psicología, de la cual bebe para dar con herramientas que apoyaran la eficacia de los gestores. Illouz se ha centrado en las transformaciones de la personalidad que inducen las organizaciones económicas, sobre todo en lo referido a las emociones, pero no ha reparado en estas metodologías de gestión y procedimientos como medios para constituir por el capital el trabajo

definitiva, estos sujetos empáticos (los gerentes, equipos de consultoría, etc.), si bien son necesarios (para construir adecuados flujos de comunicación con el cliente y los equipos), también se ha desarrollado, por interés del capital, en torno a ellos toda una panoplia de herramientas para hacer todavía más eficaces (efectivas, ágiles, etc.) sus capacidades de objetivación y empatía.

Técnicas disciplinarias para desarrollar la empatía

Como dice el libro de Echeverría (2013), y algunos de nuestros entrevistados, la empatía es una capacidad que no todos tienen en la misma medida y posibilidades, y de ahí que sea capaz de marcar diferencias entre profesionales. De hecho, las personas que se dedican a consultoría y a las negociaciones periódicas con el cliente al desplegarse un proyecto, y que realizan esa fase empática-interpretativa y guían luego el desarrollo subsiguiente, son especialmente valoradas. Estas personas provienen tanto del polo comercial-gestor como del polo más de conocimiento o experto, aunque predominen más los primeros. Y generalmente tienen carreras más rápidas e incentivos superiores (otra muestra del peso de estas habilidades pues el capital premia en sus esquemas de incentivo aquello que considera que es determinante en la conformación y realización del valor).

Pero, aun cuando la capacidad de empatizar y luego objetivar en lenguajes propios de la organización y de cariz más técnico se necesita especialmente en ciertos perfiles como los jefes de proyecto y otros profesionales que “especifican requisitos” tal como hemos explicado, *la empatía es una habilidad requerida en el conjunto de la fuerza de trabajo de estas empresas*. Las personas que desarrollan o ejecutan el proyecto no trabajan en aislamiento sino que interaccionan con otros compañeros. Y además necesitan interpretar los requisitos que les pasan para darles cumplimiento técnicamente. Por lo que la empatía, como habilidad genérica, es clave para trabajar de un modo que cuadre con las expectativas del proyecto y de las tareas encomendadas (por tanto la empatía es central como apoyo para convertir el capital cognitivo y profesional de uno en algo eficaz en un momento dado, asumible por el cliente o mercado, y por tanto convertible en ingresos para el capital). Supuesto que la empatía es fundamental entre compañeros para colaborar, entenderse mutuamente, trabajar en equipo y

intelectual. Asimismo, su estudio se refiere al mundo económico en general y no tanto a las industrias más conectadas a la explotación de conocimiento.

resolver dudas (que requiere hacerse entender y entender al otro), tal capacidad es un medio de la subjetividad del trabajo vivo para movilizar el recurso fundamental de estas mercancías (el conocimiento). Cuanta más capacidad de empatizar, antes y mejor se comprenden los encargos, instrucciones o dudas de los compañeros, con lo cual se recibe y aplica conocimiento antes y de modo mejor (ahorro de tiempos de producción, generación de innovaciones más o menos importantes al trasladar conocimiento, etc.).

En definitiva, si esa empatía no solo se necesita en determinados núcleos o perfiles, sino que es una habilidad requerida difusamente en todos los niveles para armar y engrasar una red de trabajo y compartición del conocimiento muy compleja, entonces la empatía ha de centrar las técnicas reeducativas de la empresa. Pues se necesita exacerbar esa habilidad en los que la tienen, o se necesita crearla o desarrollarla en aquellos donde está embotada. Y el instrumento es un tipo de formación centrada en el desarrollo de habilidades comunicativas, de trabajo en grupo, de productividad en el trabajo en grupo. Estos temas son, de modo obsesivo, uno de los clásicos de la oferta formativa de la empresa sobre todo en los primeros años (pues la gente entra sin estas habilidades y con ello ralentizan la productividad del conjunto). Algo que sorprende tratándose de una empresa de nuevas tecnologías donde uno esperaría encontrar únicamente cursos en habilidades “duras” (muy centradas en lo técnico). Estas últimas son para determinados perfiles, pero lo que está diseminado en todos es la formación en habilidades blandas y relacionadas con la productividad en equipos amplios de trabajo.

“P: ¿Y actualmente en que cursos estarías más?, ¿Estás en cursos de gestión por ejemplo? Por tocar la parte de la formación continua dentro de la empresa...”

R: Bueno ahora mismo, creo que consumí todos los cursos de formación en el primer semestre. Pero sí, de gestión del tiempo, gestión de recursos, trabajo en equipos de alto rendimiento, idiomas, habilidades en cursos de comunicación, hay cursos y hay certificaciones del ITIL para tratar temas de gestión”.
(Sara, consultora)

“R: Hay de todo. Porque por ejemplo yo estoy formada por Tegestia en ITIL que es una metodología, bueno no es metodología. Son buenas prácticas de gestión de proyectos, es un título a nivel europeo reconocido y a mí me lo ha dado Tegestia...También las hay de IBM, de Oracle...Sí que dan certificaciones y

enseñanza que sí que son reconocidas. Luego sí que hay módulos y cursos que son más...

P: Predominan más esos cursos más, de formación un poco más blanda, ¿no?

R: Sí...

P: Competencias comunicativas, predomina más eso que lo de ITIL.

R: Sí. En general sí.

P: En general más blandas...

P: Quizás son en los que yo me fijo. Luego yo he dado “Finanzas para no financieros”, cosas que son técnicas pero que no son...Sirven. También hay de diseño, hay de programación, hay de...Cosas técnicas. Principios de desarrollo de cosas...Pero los que te conceden, por lo menos los que me están concediendo a mí últimamente, sin elegirlos yo, son...Porque ahora obligan, ahora les obligan a que nos concedan como dos o tres cursos al año de cosas y suelen ser competencias de las blandas, parte de gestión, de trato con personas, de trato en grupo, trabajo en grupo”.

(Cristina, ingeniera de sistemas)

Otros consultores hablan de “cursos de gestión de conflictos” en grupos. En estos se unirían el aprendizaje de habilidades comunicativas e interpretativas con técnicas de negociación y psicológicas (que se diseminan entre la propia base de la pirámide) para mantener el orden y no poner en peligro al grupo y al agregado, que es fundamental para cumplir plazos y compartir conocimiento. En definitiva, la “paz social” es esencial para la efectividad en el trabajo cognitivo (dado que está muy soportado por el grupo). En profesiones donde la disciplina no está tan objetivada por medios externos, se necesita disciplinar al grupo con herramientas de gestión de emociones y psicológicas para que los conflictos internos o malos entendidos no interrumpan las dinámicas productivas. Y vemos cómo estas recomendaciones y el arte de la gestión de conflictos se difuminan entre la base porque se quiere que esta se responsabilice ella misma del orden y el bienestar del grupo (ahorro de costes de control cuando el control en profesionales autónomos es difícil).

Como ejemplo adicional de estas prácticas de conformación de sujetos comunicativos, recordamos que en las entrevistas algunas personas se corregían coletillas mientras hablaban (un poco ajenas a nosotros). En concreto era una persona que buscaba medrar y que sabía la importancia del discurso fluido y adecuado para entrar en la gestión. La anécdota muestra prácticas reflexivas de

cuidado y de mejora continua, en este caso en su comunicación (y que son el efecto sobre su subjetividad a su vez de estas disciplinas comunicacionales de la empresa que hemos comentado, como de sus propias ambiciones).

También hay diferentes grupos de trabajo y lectura de libros (como nos comentó un directivo que desarrolla estas iniciativas, Bernardo). Cada vez a uno le toca hacer resúmenes y ponencias, que se cuelgan en la red interna para que todo el mundo pueda leerlo y consultarlo. Muchas veces los temas de estos grupos de trabajo no son técnicos, sino temas de difusión científica, de psicoterapia y crecimiento personal¹¹⁸.

¿Qué hacen unos ingenieros en tales grupos, escribiendo resúmenes y blogs a veces sobre tales temas? Como ya hemos dicho estos grupos pretenden difundir cierta ideología de espíritu comunitario y de identificación con la empresa. Pero también pretenden difundir herramientas psicológicas (lenguaje de optimismo, de resolución de conflictos) con las que gestionar la ansiedad y bloqueos en los proyectos ante plazos estrictos, o con las que controlar emociones hostiles que se desbordan y que son improductivas también. Y lógicamente, y esto es lo que nos ocupa, se pretende a través de este tipo de literatura y de ejercicios (resúmenes, ponencias, interacción entre miembros del grupo) *trabajar habilidades sociales, lingüísticas, de comprensión y expresión que parecen menores o absurdas pero que son fundamentales*¹¹⁹.

Dejours (2009) considera que en la esfera productiva se resocializa a la fuerza de trabajo a través de herramientas como la formación continua para producir sujetos más aptos al puesto de trabajo, en especial las profesiones que requieren de mayor cualificación y preparación. Se trata de eliminar a aquellos sin aptitudes, como ir desarrollando, ajustando y precisando a los que tienen cierta base. Y este “ajuste” y optimización de la subjetividad de la fuerza de trabajo (intelectual) es lo que vemos en lo anterior.

¹¹⁸ Por ejemplo libros de divulgadores científicos como Punset. Se hace también referencia a libros concretos de autores como Wollard (2004), cuyo contenido parece más orientado a propulsar la creatividad o a obras más psicoterapéuticas como la de Pink (2010).

¹¹⁹ También es probable que, dado que la universidad española a diferencia de otros sistemas (como el norteamericano o francés), carece en las carreras técnicas y de Ciencias Exactas y Naturales de asignaturas humanísticas, quizás la empresa se encuentra con profesionales (sobre todo los recién entrados) con carencias en habilidades de este tipo. Por ello, estas habilidades interpretativas y comunicativas han de ser trabajadas con estos grupos y formatos, dado lo relevantes que son para los proyectos y el día a día.

Freud (2000) presenta en una de sus obras una clasificación muy esquemática de tipos de personalidad, que se corresponde con modos de buscar el placer ante los límites y coacciones de la realidad. Hay personas más orientadas a los objetos externos, al placer de los lazos sociales. Otros, en vez de esto, redirigen esa energía y buscan esa satisfacción en sus procesos mentales internos (pensamiento, imaginación, etc.), debido a ciertas experiencias en las que ahora no nos vamos a detener. Esa búsqueda del placer en el repliegue interno se manifiesta por ejemplo en el placer que se halla en el ejercicio del pensamiento, la creación, en la ciencia, la mística, etc. Estas son actividades o habilidades que están más presentes en profesiones intelectuales. Entre personas de enseñanzas muy técnicas o de Ciencias Exactas (que también predominan en estos sectores) se da mucho el tópico de un tipo de persona o de subjetividad replegada, autosuficiente, que no sabe comunicarse bien, que se aísla. Y algunos de estos problemas y caracterizaciones resurgen en las entrevistas. La empresa, mediante esta promoción del aprender a comunicarse y trabajar en grupo, de saber gestionar el conflicto, así como favoreciendo las ocasiones de interacción y encuentro (más allá de las necesidades del trabajo en sí o de la formación) quizás pretenda reprogramar subjetivamente a estos profesionales, y permitirles también desarrollar otras habilidades que predominan menos por su personalidad. Es decir, trataría de promover sujetos algo más orientados a los lazos sociales, dada la importancia del agregado en la producción y de la interacción con el mercado, las cada vez más asentadas metodologías ágiles, etc. Se trataría de un intento de reducir el desnivel entre las necesidades de la producción y la subjetividad de los empleados.

Por otro lado, aparte de un cuidado genérico de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo, antes hemos dicho que no se puede empatizar, interpretar y entender a alguien si no se comparte su “orientación en el mundo”, su modo de visión del mundo. Y lo que permite adquirir los *modos de visión* de los clientes es hacerse con sus lenguajes (jergas, problemas, intereses, evolución del sector de un cliente, etc.). Por eso la empresa también programa e imparte cursos sobre temas orientados a diferentes sectores, sobre todo para consultores y gerentes, además de la formación que se adquiere por la práctica. Es decir necesita crear sujetos que hablen diversos lenguajes o que sean “multilenguaje” para aplicar el marco mental y el lenguaje requeridos en cada situación y en cada cliente en aras de hacer eficaz la empatización que se requiera en cada momento.

Las necesidades de crear sujetos multilenguaje y plásticos que aprendan y desaprendan con facilidad aumentan con la expansión por el extranjero. Por

ejemplo la empresa está desarrollando herramientas formativas y de apoyo para consultores y gerentes que se van fuera, para que dominen problemas que se les pueden plantear en determinados países con otra cultura, contexto legal, relaciones en los negocios, etc. Y obviamente, dentro de estos planes de expansión, se está impulsando también el aprendizaje y perfeccionamiento del inglés y de otros idiomas, pues se trata de aprender la lengua franca de la globalización que permita ese “empatizar aproximativo” en otros mercados.

En resumen, la necesidad de crear sujetos empáticos se articula mediante técnicas diversas centradas en la formación y reprogramación subjetiva de los empleados, que se encarnan en cosas como: asignar a las personas a diversos proyectos para que se hagan con lenguajes, cursos diversos sobre diferentes temáticas (crear sujetos multilenguaje), cursos sobre habilidades comunicativas (desde verbales hasta gestión del correo), productividad en equipos, capacidades lingüísticas y resolución de conflictos, etc. Ya antes decíamos, siguiendo a Stein (2005), que atesorar saber y la práctica e interacción cotidianas pueden ayudar a desarrollar esa capacidad de transferencia en otro, y a compensar, de este modo, un escaso grado de empatía inicial. Esto ofrece un consuelo al capital pues, al poderse desarrollar sujetos empáticos mediante diferentes mecanismos, puede atender a las necesidades crecientes de los mismos para proteger esas redes de comunicación y comprensión, tanto aquellas dentro de la empresa como las que salen fuera de la misma.

Segmentaciones y estigmas relacionados con estas nuevas habilidades, y otras consideraciones finales en relación a la empatía

Como vemos, este tipo de producción muy centrada en la explotación de conocimiento, y que necesita como elemento de fluidificación de ese conocimiento la empatía, produce sus nuevos perfiles reconocidos y señalados como centrales (esos perfiles puente). Y también, en correspondencia, se recortan las nuevas disciplinas y ascesis para ser un sujeto plenamente productivo (que pasa por ser y a aprender a ser comunicativo, conforme a las características de la nueva manera de producir, mediante los instrumentos de resocialización de la empresa). Pero del mismo modo, no ajustarse produce sus estigmas. Estas habilidades comunicativas se están convirtiendo en instrumentos de jerarquización que segmentan a la fuerza de trabajo. Por ejemplo, entre los mismos ingenieros, aparte de su saber técnico para moverse con confianza, esa capacidad de comunicación y de descodificación fluida está sirviendo como elemento de

diferenciación a igualdad de saber técnico, como un extra, y por ello se convierte en criterio de promoción, por ejemplo, si se quiere entrar en la gerencia.

“Hemos buscado esa formación de ingenieros de telecomunicaciones, pero como yo digo "espabilados". Al tener que tener mucha mayor interacción que otras áreas con el cliente y con el negocio, no sólo hablamos con directores de sistemas, sino con gente que produce, gente en la parte editorial, con los que están con editores, con maquetadores...Al final tienes que saber del negocio y no tienes que por qué ser... Un conocimiento técnico exhaustivo, sino saber del negocio, y tener esa interacción¹²⁰”.

(Alberto, gerente)

Es decir, no ser comunicativo ni empático, ser torpe en las relaciones sociales, fundamentales para estructurar esas redes de conocimiento como para orquestar la interacción frecuente con el cliente y objetivar necesidades en él, o no ser multilinguaje (es decir completar el conocimiento técnico con conocimiento de la situación de cada sector y cliente), implica ser poco productivo y hasta poco espabilado, poco inteligente (es decir, un coste poco rentable para la empresa). De algún modo, no es tanto tu saber especializado, sino las redes que puedes construir y que son las que dinamizan tiempo y costes para la empresa. Y no son tanto tus conocimientos ingenieriles, que también, como tu capacidad de descodificación de lo ajeno a ti para poder aplicar tu saber especializado a múltiples situaciones (porque de este modo engrasas las redes de trabajo, infraestructura fundamental, y porque de este modo la empresa explota más tu conocimiento al poderlo desplazar a más situaciones).

Por otro lado, esta capacidad de comunicación tiene sus efectos represivos y materiales claros. Los gerentes incluyen o excluyen de su red de colaboradores internos y externos según las experiencias de trabajo que tengan con cierto grupo o profesional, pesando en tales experiencias tanto el nivel de especialización como los modos de trabajar, en los cuales la capacidad de entender y descodificar adecuadamente es fundamental. Tal constatación confirma que en los nuevos esquemas de valoración que enjuician el valor de un profesional la capacidad empática se entiende en conexión con la productividad. Y ello no es un capricho, como venimos insistiendo, sino una necesidad del capital porque quien tiene esa empatía descodificadora trabaja más rápido, más eficazmente y con menos errores

¹²⁰ La cita es de una persona en un área de la empresa que da servicio a medios de comunicación. Aunque en esta precisamente se da mayor relación con clientes no técnicos, que en otras áreas, no es una situación privativa de la misma. Pero hemos seleccionado la cita por lo claridad con que evidencia los estigmas (“espabilado”) relacionados con no combinar el conocimiento técnico con ser un *homo comunicans*.

(menos tiempo, costes y más calidad). Esta capacidad interpretativo-empática, lo aparentemente más “inmaterial”, lingüístico, o secundario se ha convertido en estos entornos en un rasgo de discriminación y segmentación entre colaboradores internos y externos a la empresa y dentro de las plantillas.

“Si queremos llevar una propuesta y coordinamos nosotros y decidimos quiénes queremos tener por compañeros de viaje, si coordinamos a nivel nacional, porque dentro de los proyectos internacionales luego están los diferentes consorcios nacionales. Nosotros lo que intentamos es que esos compañeros de viaje... Este tipo de trabajo que hay que desarrollar en esta parte, ¿quiénes consideramos que son los mejores? Tal empresa o tal socio. ¿Ya hemos trabajado? Si no hemos trabajado con ellos, preguntamos a gente que conocemos qué tal se mueven, qué tal trabajan y demás en el proyecto. Y en base a, sobre todo a eso, a la experiencia o al *expertise* que tengan y a también cómo funcionen en los proyectos... Luego, como comprenderás hay de todo. Hay gente que especifica muy bien, y hay gente bastante mal”.

(Gonzalo, gerente)

En profesiones intelectuales son estas capacidades de las que venimos hablando las que permiten articular ese esfuerzo del agregado que es lo que valoriza el capital y construye los bienes y servicios complejos que la empresa vende en el mercado. Y el anterior testimonio también pone en evidencia lo poderosas que son también las redes informales, lo que dicen de uno un conjunto de redes, a la hora de determinar la profesionalidad. Y esto nuevamente remite a la tiranía de la comunicación: pues aunque cuente tu especialización, lo que los otros dicen de ti se relaciona también con cómo engrasas la infraestructura interpretativa-productiva, cómo trabajas en grupo, cómo te integras, y cuán productivo y eficaz eres en la red productiva. Es decir, nuevamente comunicación y manipulación de sus medios y soportes.

Estas nuevas dimensiones y capacidades son por tanto un rasgo de control sobre el trabajo vivo y de ansiedad, pues los sujetos habrán de cultivarlo y disciplinarse para no quedar relegados.

A la luz de todo este discurso (en las empresas) de promoción de la empatía y de la necesidad de interacción, tiene que ser irónico para estos ingenieros, que pese a que en la universidad, han de pasar por asignaturas ásperas o que se les “machaque” con la importancia de lo técnico y lo matemático, cuando llegan a la empresa, aun cuando lo técnico sea fundamental (al menos si no entran en la dirección), lo que se les exige es también ser un *homo comunicans*: salir de su

autorrepliegue, del solipsismo del técnico puro e insociable, y entrar en esa producción socializada de conocimiento orientada a la valorización del capital.

En la parte final de esta investigación, utilizando informaciones que nos brindaron otros entrevistados, aparte de los de Tegestia, así como de otros sectores económicos, veremos qué implica esta revalorización de las mentadas capacidades desde el punto de vista del avance de las mujeres en las jerarquías, y nos detendremos en otros aspectos relacionados con el género.

Pero, finalmente, como veníamos diciendo antes y por insistir, no todo es verborrea e interpretación. Es decir, la empatía es importante, pero si todo queda al albur de una interpretación continua sería muy costoso e incierto para el proceso productivo y su eficacia. Ese trabajo cognitivo-empático, para probar que la actividad de descodificación y ajuste a expectativas es adecuada, se va encapsulando y cristalizando en “productos provisionales” como la documentación (donde se explican las diferentes partes del proyecto, los componentes a usar, las metodologías o las formas de programar que se van a contemplar). También, la empresa para demostrar ante el cliente y ante sí misma que la integración de los trabajos dispersos de toda la red está siendo adecuada va cristalizando ese trabajo cognitivo-interpretativo en “hitos” como los pilotos o funcionalidades incrementales: partes del proyecto (unos componentes, una interfaz, un programa provisional o partes del mismo, etc.) que se muestran y prueban. Estos elementos provisionales se van perfeccionando y completando en sucesivas rondas de pruebas y evaluación por el cliente (de ahí la idea de incremental). Los productos provisionales y sus evaluaciones sirven para corregir ese empatizar previo (si hay algo que no cuadra o no gusta), para dar seguridad y como referencia hasta la producción del producto final. Estas pruebas e intermedios son necesarios para crear seguridad en la relación comercial, pues las mercancías de las que hablamos tienen ciclos de producción a veces largos y complejos y necesitan por ello de signos y elementos que den seguridad al cliente. También sirven como “aproximación” y guía para el equipo de trabajo y desarrollo, no solo para el cliente. Pues si esos pilotos y pruebas son adecuados y reciben la aprobación de jefes y clientes, se afianzan las referencias entre quienes desarrollan, se despejan las dudas, para que todo no sea pura interpretación (que al final extravía por su vacuidad) sino también referencias sólidas de por dónde seguir y qué desarrollar, y así se hagan más fluidas las fases subsiguientes.

Estas cristalizaciones provisionales y pruebas de evaluación son especialmente necesarias para la lógica del capital, que tiene una necesidad de

previsibilidad (pues previsión es reproducción del capital, su principio inmanente). Y cuando hablamos del capital nos referimos tanto al capital productor como al capital comprador, pues ambos están arriesgando sus inversiones económicas y tiempo, y precisan, por ello, de indicadores tangibles de que el producto será adecuado (cliente) y de que habrá ingresos al venderse bien (productor).

4.4.5. La gestión del potencial y su expresión en diferentes dimensiones

Hasta ahora hemos estado hablando de la empatía y la comunicación. Esta jerga de celebración de lo comunicativo no es otra ideología más de la empresa relacionada con la humanización de los ambientes de trabajo. Por el contrario, tiene un trasfondo productivo claro: evitar errores en los requisitos y en la decodificación.

Pero esta necesidad de transferirse al cliente tiene que ver no solo con el éxito de los proyectos concretos sino con la “gestión” del “potencial”, la gestión del futuro. Si se pone tanto énfasis en decodificar al cliente y cumplir adecuadamente unas expectativas, esto se debe a que se pretende su fidelización a lo largo del tiempo. Pues un proyecto bien hecho y que cubre necesidades muy sensibles del cliente para su posición de mercado es un modo de atar al cliente para futuros proyectos. Cuidar la imagen y la fidelización son conceptos que figuran igualmente en los manuales de gestión (Echeverría, 2013). Por tanto, no solo se trata de “cumplir” en los proyectos aislados que el cliente encarga. Se trata de transferirse al cliente continuamente (confundirse con él casi), para detectar y planificar nuevas áreas de negocio, ofrecerle de modo frecuente nuevos servicios, y generar soluciones máximamente adaptadas pues el “ajuste perfecto” a un cliente y al mercado (y la solidificación de relaciones por este ajuste) es una forma de capturarlos, ya que ese conocimiento acumulado y surgido por la interacción y transferencia al cliente genera productos difícilmente replicables por otros. La *no replicabilidad* es una forma de controlar el mercado y evitar la competencia, y por tanto, de realizar de modo más probable el valor (Míguez y Sztulwark, 2012). Pero también podríamos decir de “crear” el valor mismo, pues la ejecución de un proyecto está orientada, organizada y se nutre de esas continuas extrapolaciones e ideas (que se adelantan o se diferencian de las de la competencia).

Esta necesidad no solo de empatía sino de extrapolación continua al futuro a partir de dicha empatía se manifiesta en algunos blogs de la empresa (consultados) en los que diferentes expertos hablan y divagan, como analistas

políticos y sociales, de las tendencias del futuro. Como casi todo está cada vez más mediado por tecnología (sobre todo tecnologías de la información), cualquier cambio de tendencia social o económica impacta en las mercancías de la compañía. También se trata de imponer nuevas tendencias. Por ejemplo, un experto divaga en un blog sobre el impacto de la obsolescencia de las tarjetas de pago, qué lo sustituirá (e implícitamente qué implicará eso en los sistemas de información que ofrece la empresa a los bancos, y por tanto, qué planificación a futuro conlleva). Pero también se cuecen reflexiones sobre las administraciones, la crisis, la educación, etc., temas todos ellos que impactan sobre los negocios y servicios que oferta la compañía.

El potencial del cliente y su control

Llevando a un terreno más concreto lo anterior, pensemos en el concepto de CRM¹²¹ (*Customer Relationship Management*), que es la gestión de un cliente apoyada por la acumulación y análisis de bases de datos e información sobre el mismo. En la interacción con un cliente, a veces telemática y en red, se genera conocimiento sobre el mismo, de proyectos pasados, de pedidos, de requisitos previos, de frecuencia de pedidos o incidencias, etc. Todas estas bases de datos permiten su análisis y tratamiento, y así poder desarrollar esa gestión del *potencial del cliente*: desentrañar tendencias de los datos, derivar necesidades, a partir de ellos y otras fuentes, para generar consumo y beneficios de modo diferido. A su vez empresas como Tegestia ofrecen sistemas informáticos a terceros para que estos puedan implementar esa gestión inteligente de datos sobre sus propios clientes y consumidores (CRM), extendiendo así esa lógica de anticipación del cliente.

Este tipo de gestión empática orientada al futuro, a desentrañar tendencias de modo compulsivo y crear servicios “ajustados” a las mismas quizás se refuerza por una combinación de razones que son tanto la crisis económica como cierta especificidad de las producciones que explotan conocimiento e innovación en alto grado. Motivado por la crisis, el mercado cada vez exige precios más bajos a estas empresas de TI, como se advertía en las entrevistas. Esto, como hemos visto y veremos, se soluciona intensificando la carga de trabajo de los equipos, pero otras veces, en proyectos muy de detalle, que han tenido un elevado nivel de innovación

¹²¹ Que se cita en algunas entradas de los blogs de la empresa.

detrás¹²² (que son horas de trabajo) o en proyectos arriesgados puede que no se logre el nivel de rentabilidad esperado. Explotando esa empatía, y capacidad de reflexión y anticipación entre sus consultores y gerentes para el desciframiento de tendencias, la empresa logra “endosarse al cliente”, pues al comprender hondamente su sector y tendencias, crea en él *relaciones de dependencia y lealtad a lo largo del tiempo que permitan en el largo plazo compensar esos proyectos en que no logra tanto margen* (es decir, realizar el valor de modo diferido).

Todos estos planteamientos recuerdan un poco al *toyotismo* como modelo organizativo del capital por el cual, entre otras características, se produce no en grandes masas, sino masas formadas por lotes muy diferenciados y ajustados a las necesidades de segmentos del mercado, de tal modo que no se acumulan existencias sin salida (Coriat, 1993; Liker, 2006). El toyotismo se planteó en su día como un modelo para hacer frente a las estrecheces e incertidumbres de un entorno económico en crisis. No sorprende así que se recupere como modelo organizativo de una onda larga de crecimiento económico bajo agudizada por la crisis dilatada que sufre el sistema mundial desde 2008. Aunque luego explicaremos que también existe cierta afinidad entre modelos toyotistas y una fuerza de trabajo más cualificada.

Pero reparemos en que no es solo, como en el toyotismo, producir modelos “a pedido”, es desentrañar y prever las tendencias cuando aún no están formuladas, y modular los bienes y servicios conforme a ellas, por rutina.

También puede argüirse, en contra de lo dicho antes, que esa gestión del potencial del cliente, o esa colonización del futuro por el presente no es nada nuevo, que siempre ha sido una característica del capital. Este necesita crear necesidades continuamente como un medio para su expansión. Pese a todo, en el caso de estos profesionales, notamos una intensificación de esa anticipación y reflexividad para colonizar más nichos o encapsular al cliente y al mercado de modo diferido, como forma de organización del capital y como forma de lucha entre capitales (precisamente como medio de defensa frente a la mayor competencia a nivel mundial, como forma de asegurar la rentabilidad de proyectos muy basados en el trabajo complejo, etc.). Y de estas tendencias son sintomáticos esos discursos sobre la empatía o todo el desarrollo de análisis de tendencias y

¹²² Por ejemplo, muchas horas en la fase de diseño de un encargo concreto, que se quiere aprovechar para replantear la forma organizativa y el negocio de un cliente, a fin de atarlo. O por ejemplo, cuando se genera una solución que no tiene competencia porque combina hasta ahora aplicaciones no combinadas.

datos sobre los clientes. ¿Y qué decir de las técnicas socializantes de depuración y corrección de la empatía y de anticipación de los problemas de calidad (como el uso de diagramas de calidad o del *focus group*) que hemos explicado? También esa *exacerbación de la anticipación* se ve en las etiquetas de muchos departamentos o unidades de empresas como la estudiada: *Gestión del Cambio, Soluciones para el Medio Ambiente, Gestión de la Innovación, Gestión de Riesgos, etc.* Quizás la complejidad de esta producción, por el tipo de conocimiento que porta y por las necesidades a las que se dirigen¹²³, refuerzan estas necesidades anticipatorias y colonizadoras del futuro, como también generan nuevas formas de resolverlas (mediante técnicas productivas y de control acordes o novedosas, de las cuales hemos visto ya ejemplos).

Tal como hemos venido diciendo, el capital necesita someter a la fuerza de trabajo a modos de control para captar y realizar su potencial productivo. Y hemos visto ya algunas técnicas orientadas a captar algunos aspectos que le interesan de una fuerza de trabajo cualificada. De modo equivalente, esa necesidad de captar el potencial del cliente también puede ser leída como una *forma de controlarlo*. Así como el cliente disciplina a Tegestia y a sus trabajadores con exigencias de reducciones de precios, la empresa controla también al cliente a través del acopio de información (para ahondar el saber sobre el mismo y atarle con dependencias o instrumentos como los contratos por años, “actualizaciones”, nuevas herramientas, etc.). Es un tipo de control en el que el saber acumulado es central para generar dependencias, pero no es coactivo directamente sino latente. Otras formas de atar y ejercer control sobre el cliente se basa a veces en formas más coactivas que simplemente el acopio de datos y proyección de tendencias. Así, pensemos en lo interesadas que están muchas empresas del ámbito TIC en “universalizar” sus estándares: es decir, que sus dispositivos, lenguajes y códigos se generalicen antes que los de la competencia, para que, al final, todos hayan de pasar por ellos. Buena parte también de la lucha actual entre los capitalistas no solo se cifra en términos de eficacia productiva entendida de modo tradicional (nivel de output), sino como capacidad de imposición de estándares frente a los de otro (Ippolita, 2010).

¹²³ Demandar consultoría, un software o sistema no equivale a consumir un bien cualquiera sino que con ello se demanda un nuevo modelo de relación con el mundo que hay que pensar. Asimismo, para estas empresas, dado los tiempos que lleva plantear y generar productos y servicios novedosos (aunque se nos reconoció que los tiempos de aplicación son cada vez más cortos para dejar a la competencia sin respuesta), quedarse atrás en una tendencia no detectada a tiempo implica perder todo un continente de servicios en el mercado que a veces no se pueden recuperar (costes ingentes de oportunidad para el capital).

La gestión del potencial de la fuerza de trabajo

Pero seguir esas tendencias del mercado de continuo ajuste requiere una fuerza de trabajo formada por la empresa para responder a las mismas. Ya hemos visto que la empresa ha instituido medios para desarrollar esas dimensiones empáticas y negociadoras. Pero hay otras estrategias de la empresa para hacer frente a las incertidumbres. Y esa estrategia está en “promover la diversidad”, discurso que resuena en muchas empresas del sector, no solo Tegestia. La idea de diversidad admite muchas lecturas como veremos, pero ahora empezaremos por la primera.

“Queremos potenciar la diversidad de nuestra plantilla porque eso constituye una oportunidad para la compañía. La diversidad es una palanca para la innovación y, por lo tanto, clave para nuestra capacidad de competir en un sector como el de Tecnologías de la Información”.

(Documento informativo de la empresa)

Esa diversidad de la que se habla se sustancia en las formaciones de la fuerza de trabajo. Si bien la inmensa mayoría de los empleados tiene una formación de ingeniero, también ha ido creciendo la presencia de otras titulaciones. Pues como veíamos para esa capacidad de “descodificación” de problemas influía el saber previo, de modo que, cuanto más sature el espacio de diferencias (en este caso de formaciones), más posibilidades tendrá de que, cuando surja un problema con un cliente o en un entorno, se encuentre al sujeto idóneo. Así, como se nos dijo en las entrevistas, y también por la información de la web corporativa, uno encuentra licenciaturas en Químicas, Físicas, Matemáticas (estas predominan bastante), Ciencias Ambientales, estudios en Imagen y Sonido, hasta llegar a pedagogos, psicólogos y periodistas (encargados de la imagen corporativa, RRHH, etc.). Pero así mismo, no es raro encontrar psicólogos que han trabajado en las Operaciones¹²⁴ o ingenieros con estudios de filosofía que a veces hacen labores de formación y actúan como conferenciantes (labores motivacionales e ideológicas). Y esta heterogeneidad tendencial en la fuerza de trabajo se comprende porque, en la medida en que la empresa ha diversificado sus actividades y dado que las tecnologías de la información se aplican a muy diversos sectores, necesita hacer acopio de personas que, por su formación y experiencias, puedan entender esta diversidad de sectores mejor y no tenga la empresa que

¹²⁴ Departamento que se encarga de implementar los mejores procesos para replicar un modelo dado, que se estandariza.

formarles (con lo que puede reducir costes de formación y de adaptación a los diferentes cometidos)¹²⁵.

Pero podríamos afirmar incluso, extremando, que la empresa ficia “habitus” determinados (y no solo los crea o induce a través de ciertos aparatos como la formación en habilidades lingüísticas y sociales)¹²⁶. Hablamos de habitus en el sentido más profundo del término. Nos referimos a disposiciones más enraizadas y conformadas en experiencias tempranas, menos evidentes que la formación académica orientada al mercado de trabajo, que quizás los mismos profesionales y la empresa no son conscientes de que utilizan, pero lo hacen. Así, analicemos ahora la biografía de una empleada que se dedica a labores comerciales y defensa de proyectos ante determinados organismos públicos a nivel internacional (para lo cual se requiere mucha interacción cara a cara y exposición). Por su biografía supimos que, aparte de pasar un tiempo en países de Europa aprendiendo idiomas, tenía formación superior en ballet. Aunque parezca una observación baladí, ¿para las labores que desempeña no se necesitan quizás ciertas disposiciones y su expresión en lo corporal, es decir, una seguridad en uno mismo, en la propia presencia y movimientos ante el escrutinio de otros? ¿No se aprende eso, aparte de en ciertas clases sociales, quizás en ciertas experiencias formativas durante años que implican la evaluación de la actuación corporal de uno? ¿No es tan importante en sus actividades tanto los certificados de idiomas como las disposiciones que uno tiene derivadas accidentalmente de cierta formación que en principio nada tiene que ver? La empresa se surte de estos habitus diversos que encapsula. Probablemente en la entrevista para ficharla como consultora comercial, vieron de pasada sus estudios de danza, pero lo cierto es que ese habitus luego se correlaciona con la función que se cumple en la empresa, y quizás en la entrevista de ingreso ya emanaba sin ser del todo explícito (manejo corporal, seguridad en uno mismo, capacidad para convencer y transmitir seguridad con la palabra y el lenguaje no verbal¹²⁷). La empresa no solo explota la

¹²⁵ Pues, por ejemplo, en un área dedicada a temas de sistemas para la sostenibilidad, aparte de ingenieros o economistas, puede necesitar mejor a alguien que tenga conocimiento de ciencias medioambientales o afines. Y para unidades que se dedican a diseñar soluciones de aprendizaje (el famoso *e-learning*) puede necesitar algún psicólogo en plantilla.

¹²⁶ Recordemos la definición de habitus: “(...) disposiciones inculcadas perdurablemente por las posibilidades e imposibilidades, las libertades y las necesidades, las facilidades y los impedimentos que están inscritos en las condiciones objetivas”, y dialécticamente, “disposiciones objetivamente compatibles con esas condiciones y en cierto modo preadaptadas a sus exigencias” (Bourdieu, 2008: 88).

¹²⁷ En profesiones en las que hemos dicho que requieren de mucha interacción, no solo es necesario como dijimos *descodificar y comprender*, sino también *convencer*. Y en ese sentido la

formación más evidente sino disposiciones muy amplias. Y necesita “diversidad” porque eso permite rellenar la diversidad de las funciones requeridas.

Podríamos decir que la empresa rentabiliza incluso las disposiciones morales y éticas de sus empleados, máxime en sectores, donde al ser empleados altamente cualificados, tales disposiciones tienen más oportunidad de manifestarse y guiar sus actividades. Por ejemplo, un grupo de profesionales montó un proyecto, por libre iniciativa, sobre cómo sería la vida de una persona ciega. Aquel proyecto, que nacía de las preocupaciones de un conjunto de profesionales (aunque buscaran incentivar su carrera también), nutrirá una nueva línea de servicio cuyos clientes principales serán las Administraciones y empresas que quieran desplegar espacios adecuados a las personas invidentes.

Las mujeres también han ido creciendo en plantilla. La presencia de más mujeres es otra arista en la cuestión de la diversidad. Las subjetividades femeninas, conformadas por ciertas socializaciones, también pueden ofrecer resortes productivos para la empresa. Trataremos más a fondo el tema del género en un epígrafe final común para todas las empresas estudiadas.

Los ejemplos anteriores nos permiten superar la idea de “cualificación” más formal o credenciales de la fuerza de trabajo y nos indican que en la producción de valor, y en especial en estas actividades muy cualificadas, hay muchos más resortes de la subjetividad que se incorporan.

Más allá de Tegestia, IBM tiene un grupo para apoyar a personas no heterosexuales. El objetivo es favorecer la integración, pero también se ve la diversidad de la compañía como un recurso que ha de ser utilizado para los objetivos empresariales (Pride in Diversity, 2010). De hecho, en una página propia los empleados se comprometen a detectar oportunidades entre su colectivo que puedan ser rentables para la compañía (Eagle at IBM, 2002). Google o Microsoft también albergan grupos de minorías culturales y de orientación sexual. En la empresa estudiada aún no se dan o no conocimos este tipo de agrupaciones. En Google se estimulan también grupos de aficiones extralaborales, por ejemplo sobre un campo científico (Vise y Malseed, 2006). En definitiva, al dejar que las

estética es un instrumento más de trabajo. La imagen confiere legitimidad y credibilidad a lo que se dice, y por ende, poder (Engelstad, 2009: 213, 220). La presentación segura, el cuerpo robusto y con aplomo, o la estética correcta y cuidada contagian al mensaje emitido y proyectan fiabilidad en él. La importancia del soporte de la imagen se advertía en algunos entrevistados (sobre todo en aquellos más orientados a funciones comerciales, tanto hombres como mujeres). La imagen adecuada además no solo convence sino que da seguridad a uno mismo en su actuación.

diferencias se expresen, proliferen y la gente encuentre un espacio más afín, no se hace sino crear grupos estimulantes donde uno encuentra confirmado en otros su *habitus*, lo cual podría favorecer la complicidad y cierta desinhibición creativa, pues cuando uno se encuentra en un espacio menos hostil aumentan las ocasiones de contribución. Quizás una idea surgida en un grupos de empleados unidos por compartir afinidades genere un servicio rentabilizable. En definitiva, múltiples *habitus* encapsulados y luego emergidos productivamente.

Bien es cierto que las anteriores multinacionales estadounidenses son casos extremos (enorme cantidad de recursos, influencias culturales, etc.). Pero pueden trazarse paralelismos entre estas iniciativas y la preocupación por lo heterogéneo y la diversidad en la empresa analizada.

La “diversidad” también busca, obviamente, ganar cierta imagen ante los clientes y el mercado, sobre todo dada la influencia que estas cuestiones tienen en consumidores más conscientes e informados.

En definitiva, dado que en estas empresas no se requiere solamente una disciplina mecánica de la fuerza de trabajo, aun cuando la pueda haber en determinados momentos, sino que también se entiende que pueden explotarse resortes más amplios de las subjetividades (relacionados con su conocimiento y experiencias), esto admite formas de gestión de la misma (productivamente) “integradoras” (de diferencias, trayectorias, etc.). Sería un *liberalismo productivo* aplicado a grupos medios en la estructura laboral, como hemos venido diciendo, por confrontarlo con el *feudalismo fabril* del que hablara Gaudemar. Este *liberalismo productivo* apunta a una explotación más amplia e intensa (porque trata de incorporar nuevas dimensiones, porque se apoya en algunas formas de presión que hemos venido viendo, pero no implica horarios y plazos cómodos, reducción de horas de trabajo, sino todo lo contrario¹²⁸). Aunque siempre se tienda a cierta homogeneización y estandarización de la fuerza laboral (imponer procedimientos, lenguajes organizativos, o la propia jornada laboral), también se admite o busca en estos profesionales diferencias y trayectorias atípicas previas ya que son una fuente de información no redundante: los esquemas cognitivos y perceptivos que introducen nuevos trabajadores en la empresa favorecen el desarrollo de la potencia conjunta, siendo así más fuerte, más compleja. Es un modelo, en parte, ecológico o biológico de empresa, que toma metáforas de la

¹²⁸ De hecho si incorpora más dimensiones de la persona, hasta sus tiempo teóricamente de no trabajo, ello implica una expansión del tiempo de trabajo.

reproducción y de la inmunología (como la *idea de diversidad* para ser más fuertes).

No solo aprovechar la heterogeneidad sino también generar empleados con “potencial”

Pero no es solo encapsular la heterogeneidad previa (de formaciones académicas, de trayectorias y disposiciones preexistentes). También se trata de identificar y gestionar el “potencial” de la fuerza de trabajo (concepto repetido en las entrevistas), y de generar o producir los perfiles acordes a cada momento por el que pasa la empresa.

La metáfora de las abejas, expertas en reproducir su colonia conforme a las carencias que detectan, se invoca en una entrevista (a un directivo encargado a “gestión del talento”). Pero tampoco es exactamente el modelo de reproducción rígido de las abejas, pues es una metáfora demasiado burocrática y estática. La actual forma de planificación se basa en una reflexividad continua y una sistematicidad flexible: es decir, no solo proveer de funciones que se reproducen de modo idéntico, sino saber reconvertir perfiles o definir nuevas figuras profesionales a cargo de temáticas nuevas.

“Hacen falta otros perfiles que hace un tiempo no existían. Si tu padre a tu edad hubiera escuchado esta conversación, hubiera dicho “están locos”. Esto es ciencia ficción, esto es ciencia ficción. Se han creado puestos nuevos, distintos, toda la parte de diseño web, los gestores de contenidos, los *community manager*, algo que no existía antes. ¿Qué buscan las empresas? Como el mundo es tan cambiante, buscan lo que surge en ese momento”.

(Bernardo, directivo)

Pero esta necesidad de producción creativa de perfiles también se aplica a la dirección.

“Hay criterios de selección cada vez más fuertes para pasar de una fase de carrera a otra y lo que hacemos también en ese punto es también, aquellos que van permaneciendo dentro del caudal de progresión de la compañía, pues lógicamente les vamos formando, les vamos asignando aquellas unidades de gestión, proyectos, que van conformando aquellas necesidades que nosotros ya hemos identificado dentro del perfil directivo, y los vamos de alguna forma moldeando”.

(Mónica, directiva)

Es decir, la gestión del futuro no solo se refiere a identificar y gestionar los riesgos de la compañía en el mercado o lo que puede pasar en un proyecto o a un cliente. La gestión del futuro, la colonización del futuro por el presente también concierne a la fuerza de trabajo y orienta sus modos de gestión. Aparte de producir las soluciones y los sistemas, hay que producir anticipadamente los cerebros mismos conforme a las tendencias de la gestión de riesgos y del potencial global de la compañía, según por dónde se busca que vaya este, porque lo exige el mantenimiento de las ventajas comparativas con respecto a la competencia. En nada como lo anterior, se ve la subjetividad, en sus diferentes capas, y en toda su complejidad, como un elemento devenido en objeto de gestión y transformación consciente, con expertos definidos, a su vez, para tal cometido (los departamentos de RRHH y otros afines como Gestión del Talento). Y es una muestra de la espiral de reflexividad que exige este tipo de producción más centrada en el conocimiento de la fuerza de trabajo.

El potencial se evalúa formalmente en la “evaluación del desempeño”, que se realiza anualmente y en la que el superior examina los objetivos comunicados un año atrás, tanto cualitativos como cuantitativos. En estos procedimientos se valoran las diferentes dimensiones exigidas a un tipo de profesional, las cifras de producción y ventas, los superiores se hacen eco del sentimiento del equipo hacia una persona, etc. Normalmente en estos se espera que la persona no solo haya cumplido sus objetivos, sino que haya generado un excedente a mayores, y que haya cumplido con excelencia en el conjunto y no solo en algunos. Quien más se destaca en ese cumplimiento lógicamente tiene más potencial. Las personas tienen interés en demostrar ese potencial y hacer más de lo exigido porque de ello dependen, como es de esperar, los ascensos.

Por el formato de estos modos de evaluación, que es el del profesional aislado en una reunión con sus superiores, la evaluación del desempeño consolida la individualización (porque hay ventajas personales que quedan en el secreto de la reunión). Por otro lado, los problemas del profesional se reformulan de este modo como una cuestión de mejor o peor logro. Además, los malestares de profesionales concretos se gestionan individualmente, no convergen en frentes comunes, y pueden desactivarse ante algún mal indicador que se derive de evaluar los objetivos.

Pero también el potencial se evalúa en el día a día más allá de reuniones formales.

"El potencial se ve solo. El tema es ser capaz de coger entre los mil tíos, los doscientos tíos que parezcan más brillantes de la organización y empezar a pensar quién va a ser el futuro director general, dentro de diez años, quince años. Este tío no sólo hace lo que le pide, sino que encima me pide más. Y encima se le ha ocurrido que por qué no hacemos esto con este. O por qué no sacamos esto a tal sitio, que lo podemos hacer más barato, y con el dinero que sacamos de margen por qué no innovamos en esto. Ves un tipo que tiene más recorrido del rol que está ocupando. ¡Que está en un rol, y que se saleee! Se está desbordando. Le valoras su potencial en diferente grado. Y el potencial es un instrumento para ayudarte en tu carrera. Que justifica saltos más bien grandes. Que justifica acceso a formación más específica".
(Fernando, gerente)

En función del potencial que uno demuestra y los encargos que uno va recibiendo conforme al mismo se orientan las asignaciones de formación de la compañía. Esto da lugar a un "efecto mateo": quien más capacidades y resolución demuestra más acumula.

"Entonces tenemos la troncal u obligatoria más común a la organización independientemente del negocio en el que estás y luego ponemos ese punto diferencial en función de la necesidad de formación específica derivada de que tú y yo podemos estar en ámbitos de negocio completamente distintos. (...). Esa conversación se va haciendo con tu responsable a medida que tú vas progresando y además tu responsable tiene que estar atento a darte retos adicionales que permitan tu desarrollo y tu crecimiento".
(Mónica, directiva de RRHH)

Para la gestión a futuro de la fuerza de trabajo y también con fines de explotación acrecentada y más eficaz la idea de potencial es "clave". Desde el punto de vista sociológico nos interesa el potencial como "rejilla" de desciframiento de los individuos, como modo de pensarlos, qué consecuencias tiene ello y por qué. Algo que desgranaremos en los siguientes párrafos.

Como vemos, por los anteriores testimonios, la idea de "potencial" como rejilla para entender y actuar sobre la fuerza de trabajo permite identificar capacidades extras de la persona, y permite ir rellenando necesidades sensibles o más perentorias de la empresa conforme pasa el tiempo. En estos espacios productivos no se requiere una fuerza de trabajo que aplica su fuerza o capacidad de modo invariable sino permeable cognitivamente a las necesidades del mercado y la producción.

El potencial está asociado a una forma más inteligente de explotación (en el sentido de más adaptada a la situación de cada empleado), por lo siguiente: como se deduce del primer testimonio de los citados antes, la persona de potencial elevado pide más trabajo que el normal, y en ese sentido, la empresa está interesada en detectar y también “crear” el potencial porque está directamente relacionado con el potencial de explotación de las capacidades cognitivas de un profesional: por el mismo dinero, o con algún incentivo, esa persona puede asumir una porción importante y creciente del trabajo de su unidad o equipo, creándose un excedente superior a la media.

Además, el potencial se entiende también como habilidades no aprovechadas o sofocadas por un rol actual. En este sentido, dejar la situación “como está” es un coste para la empresa, aunque esa persona ya desempeñe mucho trabajo y sea muy productiva: pues hay una oportunidad de rentabilización de capacidades que no se está haciendo efectiva, y esto, la nueva empresa gestora de “potencias futuras” (y no solo extractora de “trabajo presente”) no puede tolerarlo dada su forma de contabilidad “orientada al valor futuro” (que siempre ha sido una seña del capital pero que se ve hecha más consciente con estas prácticas de gestión de la fuerza de trabajo). La empresa no sólo tiene que dar más trabajo (criterio cuantitativo y por tanto más tradicional) para saturar más los tiempos, sino darlo de otra manera, experimentar con el tipo de trabajo de la persona para rellenar roles deficitarios o sensibles, y explotar potencias no realizadas de la persona. La empresa perfila así no solo un trabajador obediente y productivo, sino un “yo saturado” en todas sus potencias, y por tanto, mejor aprovechado¹²⁹.

Por otro lado, hay un interés por “hallar” a personas con “potencial” (tanto más cuanto mayor tienen) porque aprovechan mejor su formación pues al asimilar más que la media de las personas, la tasa de transferencia al lugar de trabajo será mayor, por lo que estas personas abaratan el coste de formación. Pero, por otro lado, la compañía, en aras de apuntalar estructuras y relaciones que dinamicen la difusión de conocimiento de un modo más barato, está implementando además “metodologías víricas”. Las metodologías de este tipo consisten en que primero se forma a personas especialmente capacitadas (por tanto con elevada capacidad de asimilación y de generar *ipso facto* saber tras aprender) y luego estas mismas forman a compañeros o subordinados (sin formadores profesionales). Los costes de formación y de construcción de ambientes de mayor circulación de

¹²⁹ La expresión de yo saturado viene de la obra de Gergen (1991).

conocimiento descienden con estas personas y se amortizan antes. Estas metodologías de formación se llaman “just in time” por RRHH frente a la formación más estructurada en programas y presencial. Claramente con ello se busca un tipo de formación sin temarios “extra” que no se puedan rentabilizar de inmediato.

Como vemos en todo lo anterior, el potencial (a pesar de su lenguaje psicologista) está directamente conectado con objetivos económicos, con la revalorización del capital de la organización.

La organización, y especialmente aquellos dedicados a la “promoción del talento interno” (en su jerga) entienden que *todo el mundo* tiene cierto potencial de evolución, por eso planifican una formación troncal y común para toda la compañía y por nivel (que además teóricamente permite cierta movilidad interna), además de una formación específica según lo requiera la persona en su puesto actual. A esto hay que unir la formación que se hace en comunidades virtuales y mediante la práctica misma. La *democratización del potencial*, en definitiva, permite actuar sobre todos, permite la explotación de las posibilidades de transformación de todos y cada uno. Así, cierto potencial generalizado es positivo para ampliar las posibilidades de explotación de la fuerza de trabajo¹³⁰.

Pero pese a este interés en la democratización del potencial (por las posibilidades de explotación de la subjetividad que permite), lo cierto es que la localización y gestión del potencial se intensifica en cierta minoría (los “altos potenciales”, es decir aquellos que se desbordan de modo más llamativo)

Este programa de “alto potencial”, como se nos explicó, consiste en segmentar a grupos especialmente dinámicos. Es decir, aunque estos sujetos con alto potencial a veces se mezclan con el resto de empleados, con la masa, en el día a día, o en actividades de formación (como cuando hablábamos de la formación vírica), se les segmenta y recluye en determinados momentos para someterlos a unas experiencias diferenciales y reintegrarlos al flujo de la empresa. Esas experiencias pueden ser: mayor formación que a otros empleados de la compañía sobre temas variados, aunque predomine generalmente formación con elevado poder simbólico en las organizaciones, como másteres de renombradas escuelas de negocio, generalmente sobre temas de gestión (con vistas a prepararles para

¹³⁰ Todos los empleados de la compañía tienen un número de cursos (más formales) que han de completar al año (en torno a veinte horas de formación), marcados por sus superiores, aunque el subordinado pueda hacer sugerencias. Para gente que se destaca más (los “altos potenciales”) puede programarse mayor formación.

puestos gerenciales y directivos). Las experiencias diferenciales también incluyen la participación en grupos “por invitación”, no abiertos a todos, en comparación con las comunidades de aprendizaje y ayuda mutua (democráticas y accesibles a todos). Estos “grupos por invitación” están pensados para favorecer el intercambio exclusivo entre los *grandes potenciales* de la compañía, ya que probablemente el resultado será más fructífero, más rápido y la comprensión mutua mayor, que los intercambios mixtos donde no todos son así. Por tanto, además de acciones globales orientadas a desarrollar y explotar las capacidades del conjunto, se diseñan también circuitos de “aceleración” de capacidades y saberes para reproducir adecuadamente a los perfiles que se señalan más arriesgados si no los repone la organización (nos referimos sobre todo a aquellos que van a ejercer poder sobre otros y a planificar las grandes estrategias¹³¹).

Estos individuos segmentados del flujo común, si bien pueden exhibir elementos diferenciales que motivan su selección, también “se les hace” distintos a través de todo este tipo de experiencias privilegiadas y rituales (acceso a grupos restringidos, distinciones como la etiqueta misma de ser “alto potencial”, etc.). Por otro lado, para “ser” de un modo hay que hacérselo a uno creer, hay que investirle a uno de cierta seguridad mediante estas prácticas de desconexión con lo ordinario y de inversión simbólica. Al fin y al cabo, pese a esa flexibilidad paralela que hemos observado, son organizaciones en las que rige la jerarquía, y la reproducción de esta en la organización pasa por estas prácticas con las que desarrollar pero también “ensalzar” la capacidad de los seleccionados, para legitimarles como los más capaces en sus respectivos ámbitos. Estos criterios de “capacidad”, de excelencia, son necesarios, como es obvio, en grandes empresas, que manejan grandes grupos y una enorme complejidad con el entorno, y en las que la dirección y la gerencia han de dirigir a ejércitos de profesionales altísimamente cualificados, por lo que se pide en mayor medida una futura dirección más selecta. Por utilizar una explicación basada en la dramaturgia de Goffman (2009), cuando uno se “presenta” (o ejerce su actividad y autoridad ante otros) ha de tener en cuenta el conocimiento que maneja la audiencia que juzgará su actuación, aunque sea una audiencia de subordinados. Si los subordinados “saben” también, y son “expertos”, pueden descodificar y detectar en mayor

¹³¹ Los “altos potenciales” reconocidos como tales y que entran en esos “circuitos de aceleración” pueden ser personas tanto del polo más especialista y orientado al conocimiento, como del polo gestor y más orientado a la gestión y lo comercial. No obstante, predominan más personas de este último polo, pues como decimos, se intenta con tal selección ir reclutando a partir de ellos a las futuras capas gerenciales y directivas de la corporación. Esto es otro signo de esta gestión a futuro de todos los aspectos de la organización y no solo de las inversiones en actividades.

medida las fallas de la actuación, leer y clarificar los signos sospechosos, la falta de competencia, etc. Los “superiores” en estas organizaciones donde la plantilla es más cualificada están expuestos en mayor grado al escrutinio (más competente) de sus propios subordinados, por lo que requieren tanto una mayor capacidad, como también precisan de estos mecanismos de legitimación (tales como hacerles formar parte de comunidades restringidas) para convencerse y convencer a otros de su superioridad¹³². Aunque los “seleccionados” como altos potenciales hayan exhibido algunos signos de superioridad frente a otros, todo ello es tan bien una “construcción” del momento, motivada por la urgencia (pues nadie dice que los descartados no hubieran podido ser capaces en otra coyuntura o momento personal). Como nos decía Simmel (2002), en toda organización humana siempre abundan más personas capaces que puestos disponibles, pero la pirámide y jerarquía a la que tiende todo agregado humano obliga a una selección. Pero esto entraña siempre la posibilidad de que se queden fuera personas capacitadas o que los que se seleccionan tengan capacidades, pero no sean “siempre” los mejores. Es una necesidad, en cualquier caso, de la “legitimación del poder” hacer creer en la excelencia incontestada de la élite. Y de este modo se comprenden las prácticas vistas que, en verdad, cualifican y transfieren conocimiento tanto como generan creencias legitimadoras.

Esta necesidad de legitimar a la futura dirección y gerencia y de reforzar su cualificación se explica también por la obsolescencia rápida de la formación y los saberes, especialmente en el sector tecnológico (en continuo cambio). Y no solo nos referimos a la obsolescencia de la formación puramente técnica (que no compete a la dirección), pues en campos como la mercadotecnia o la administración de empresas, etc. continuamente emergen nuevos conceptos y modelos.

Ese seguimiento más exhaustivo a través de determinados programas de “altos potenciales” que se hace a aquellos de entre los que se reclutará a los niveles altos de la jerarquía nos indica que el control no solo se aplica a los “más subordinados” o a las bases, sino que a veces el control también se agudiza sobre aquellos destinados a ejercer el poder en el futuro. Aunque hemos visto que en esta fuerza de trabajo “experta”, en general, las formas de control son menos directamente coactivas (más basadas en la gestión del agregado, en formas sutiles como teletrabajo o el emprendimiento que apelan a la autonomía y a la iniciativa),

¹³² Según esto, en estas empresas, “delegar” generosamente tareas a los subordinados quizás sea también una forma de la gerencia y la dirección de exponerse menos cuando muchas veces los subordinados tienen más conocimiento de un tema que la propia gerencia.

en el caso de la futura élite el control, por supuesto, tampoco es un control coercitivo, violento, de imposición. Aunque es impensable que desafíes a la empresa y te niegues a entrar en el programa de altos potenciales¹³³ porque sospechas que significa arrancarte más compromisos (y ahí el poso autoritario), lo cierto es que el modo de control que se proyecta sobre la futura élite es un control más como cuidado al detalle, de destilación, de purificación, basado en confiarles un conocimiento (sobre el arte de dirigir) casi esotérico. Te introduce en ciertas experiencias únicas, te hace único, pero exige por ello más compromisos. Un directivo y alto potencial dice que la formación de estos altos potenciales está encaminada a “aprender a ser más autónomo” y ser más consciente de la carrera, de uno mismo en definitiva.

“¡Es un programa de formación! Supuestamente para acelerar su crecimiento. Pero tiene una componente importante de creatividad e innovación. Y tiene una parte de “auto”, de aprender a usar herramientas de medición, tú, propias de desarrollo, de planificar tu desarrollo individualmente (*es decir, herramientas para juzgar e impulsar tu propio desarrollo*). Y luego tiene una parte importante de conocimientos típicos de negocio”.
(Fernando, directivo y alto potencial a su vez.).

Es decir, en el caso de la futura élite, o la que cree que va a ser tal, la empresa aporta instrumentos y técnicas de “cuidado de sí”, de autoplanificación de la carrera, para exacerbar esa conciencia de uno mismo y sus intereses (que en los niveles altos tienden a mimetizarse con los de la empresa), pues gobernar a otros en el futuro implica hacerse consciente de uno mismo y aprender a gobernarse (Foucault, 1990). El que va a dirigir a otros tiene que desarrollar más reflexividad para manipular mejor a sus subordinados. Así el control que se ejerce sobre la futura élite no es un control reductor o de imposiciones, sino que la cualifica todavía en mayor medida a ser autogestor, aunque cierta capacidad de autogestión sea necesaria en todos los empleados para cumplir sus objetivos asignados, pero en algunos todavía más: los que vigilarán que grandes agregados cumplan con sus obligaciones.

A modo de resumen de toda esta parte del “potencial”, encontramos así que la empresa capitalista en esa gestión *más consciente* de riesgos y oportunidades futuras, necesita gestionar del mismo modo la provisión de los perfiles de su fuerza de trabajo a través del “potencial” (que es gestión de

¹³³ Por otro lado, el que demuestra potencial es porque pretenden a conciencia manifestarlo a sus superiores, por lo que es raro que luego de modo suicida se niegue a entrar en estos programas que implican mayores compromisos, horas de formación adicionales, etc.

capacidades futuras no solo “asignación de funciones” o de un puesto, a la manera tradicional).

“Detectar el potencial” desarrolla toda una economía al detalle del sujeto y está directamente relacionado con la capacidad ampliada de explotación y de excedente en la empresa: porque concebir a los empleados en términos de “potencial” y presuponerse que deben demostrarlo hace trabajar más (piden más de lo que tienen asignado), abarata costes, permite asumir los roles sensibles (cubrir los riesgos de reproducción de ciertas figuras que sería letal para la supervivencia de un área o de la compañía si quedan desiertas), o incluso concentrar diversos roles en una persona si se descubre que puede asumirlo (productividad acrecentada). Esa economía de la subjetividad se combina con una “ingeniería humana”: segmentar grupos con determinadas subjetividades para favorecer una red superdinamizada, aun cuando se aspire también a la democratización del potencial para movilizar a todos en sus posibilidades y así explotarlas.

Frente a la explotación basada en la acumulación que consiste en hacer que alguien haga lo mismo, o en su caso, de modo intensificado, el potencial permite una explotación multidimensional (se recortan dimensiones no debidamente explotadas). El discurso del potencial en el mundo de la producción puede relacionarse con el “yo experimentador” de la esfera del consumo. El potencial en la esfera de la producción abre continuamente nuevas ventanas en la persona susceptibles de explotación, al igual que un yo inestable y experimentador aumenta las posibilidades de consumo como palanca para la producción y la acumulación.

“Construir” el potencial de la fuerza de trabajo, convertirlo en el principio con que se gestiona la fuerza de trabajo, refuerza o acelera el conocimiento de esa inteligencia general de la compañía, y en último término, la revalorización del capital (que se apoya en ese conocimiento diferencial de los bienes y servicios, en las estrategias de dirección adecuadas, etc.). La idea de “potencial” del profesional, de gestión de capacidades futuras, de detección de recursos no explotados y por explotar, es la lógica de la reproducción ampliada y continua del capital en su forma subjetiva y personal, por isomorfismo.

Finalmente, es un modo de controlar (porque en el fondo orienta y modela a los sujetos de acuerdo a las necesidades del capital) pero que apela a los deseos de los mismos: les distingue, les provee de medios de transformación, les descubre capacidades y habilidades que se valoran y de las que él no era consciente (es

decir, alimenta hasta su ego). Les permite recibir títulos y certificaciones (reconocidas en el mercado) mediante la formación, que consolidan su posición profesional. También la gestión del potencial señala fallos y aspectos mejorables (lo que refuerza siempre la humildad y la jerarquía) pero que apuntan a una vía de mejora y expansión, lo cual el sujeto hasta agradece como medio de objetivar carencias y así eliminar los puntos que le hacen vulnerable. Veamos en este sentido los siguientes testimonios:

“Y sirve (*la formación*) para todo el mercado, porque (*la formación se refiere*) no certifica a empresas, certifica a personas, entonces Tegestia tiene no sé cuántos de sus empleados certificados, pero son los empleados los que se quedan con las certificaciones. Yo me voy y la certificación es mía. Y yo puedo poner en mi CV que tengo la certificación de tal cosa”.
(Cristina, ingeniera)

“Ellos saben de qué pie cojea, lo bueno y lo malo de mis capacidades, o de mis actitudes. Y tengo uno de los superiores que me gestiona por encima, llevo ya cinco o seis años. Sí que tengo mucha confianza en el juicio de valor de la gente que me evalúa el desempeño en mi caso”.
(Manuel, consultor senior)

Los nuevos espacios virtuales y la informalidad como formas de control veladas

Aunque hemos visto que el potencial se reconoce que anida especialmente en determinados sujetos, también, se entiende que toda la plantilla puede y debe “desarrollarlo”.

“Yo creo que el tema no es saber, no se limita a saber en qué es buena la gente, sino en cómo poder acompañar esa evolución. Muchas veces la gente juega mucho al fútbol, pero no tiene ni el balón de fútbol ni el sitio con quien jugar, ni nada, con lo cual se tienen que dar muchas conjunciones para que termine saliendo un futbolista bueno”.
(Bernardo, directivo)

Así, debido a la pretensión de la compañía de, no sólo, “identificar” el potencial, sino de crearlo y desarrollarlo, crece la preocupación por el diseño del *entorno adecuado*, para estimular la innovación. Ese agregado más innovador, que veíamos en las redes, necesita un entorno o infraestructura para florecer (el conjunto de herramientas, medios de comunicación, facilidades, incentivos,

recursos accesibles, etc.). En esta línea se enmarcan los ya referidos repositorios y bases de datos con información y documentación diversa y abundante; las comunidades virtuales de ayuda y aprendizaje, así como otras herramientas de formación virtuales; la creación de concursos de empresa o la organización de grupos para participar en concursos externos; la inauguración de una biblioteca de empresa en torno a la cual se organizan grupos de lectura y reflexión; la participación de personas de RRHH en foros de empresas e innovación externos en los que se hacen eco de las mejores prácticas del mercado para cambiar los entornos; el apoyo para generar alianzas con agentes externos como las universidades. También vimos la proliferación de nuevos medios de comunicación como una especie de *messenger* y red social de empresa. Una de las redes sociales creadas era precisamente para comunicar proyectos personales y conseguir apoyos. Todas estas iniciativas apoyadas por recursos y herramientas informáticas que las vehiculan construyen esas infraestructuras para sustentar el agregado innovador y productivo que se busca. Todo esto ya lo hemos venido sugiriendo.

Pero estos espacios más que construir y apoyar ese agregado también pueden activarse como espacios para detectar ciertas conductas y personas, es decir estos espacios de generación de conocimiento tiene también su elemento de control. Frente a esa *detección del potencial más formalista y burocrática* (en las reuniones con los superiores donde se te comunican nuevos objetivos y se te evalúan los del año previo), las organizaciones apuestan por fórmulas de visibilización y detección del talento que detecten el verdadero potencial, aspectos más auténticos de la persona, no sólo si cumple con lo que se le obliga al fin y al cabo para salvar el puesto (como por ejemplo los objetivos oficiales encomendados) sino si tiene inquietudes en verdad profundas. Y este papel de detección de la autenticidad y el compromiso verdaderamente acólito como de capacidades de la persona que quedan sepultadas en el día a día lo desempeñan las referidas comunidades virtuales. También cumplen este papel otros espacios relacionados como por ejemplo esos grupos de promoción del talento o para altos potenciales (que no son solo virtuales), en los que convergen empleados de diferentes rangos y de diferentes unidades, en los que se relajan o desaparecen las jerarquías teóricamente para interaccionar más fluidamente, traladar iniciativas o planes, darse a conocer por los logros profesionales y en la gestión, lo cual no acontecería de otro modo. En el inicio de los proyectos también en los que se moviliza al grupo para que aporte ideas, se piense en común y anticipen problemas, las jerarquías también se relajan, como en los espacios virtuales, para favorecer cierta desinhición que favorezca la participación y socialización del

conocimiento.

En definitiva en estos espacios y experiencias (virtuales y no virtuales) la persona se expresa más libremente en teoría: publica aportaciones o respuestas, participa en grupos de lectura y se destaca por su seguimiento de contenidos o por el seguimiento que otros hacen de ella. Por ejemplo en los espacios novedosos virtuales se forman redes de seguidores en torno a personas destacadas. Los seguidores de esos usuarios que alcanzan notoriedad leen sus comentarios y los puntúan, generando jerarquías paralelas a las más formales. También hay datos de tráfico de cada usuario: se puede determinar quién ayuda más en las comunidades de aprendizaje, quién entra más al menos, etc. Como vemos, son espacios que se parecen a los espacios y tiempos de ocio, tomando la forma de las famosas redes sociales de Internet. En ellos ya no está en juego cumplir los objetivos dados de la empresa, sino que al ser realidades aparentemente extralaborales, se observa qué persona está realmente comprometida más allá de lo obligatorio, de los objetivos y evaluación del desempeño más formal, del dinero incluso. Obviamente la participación en estos espacios no está desconectada de lo que importa al capital (los logros del día a día). Quienes participan en estos ámbitos y ganan notoriedad suelen ser personas con la suficiente seguridad (ganada por su competencia profesional ordinaria) como para también participar y lanzarse a estos ámbitos.

En definitiva, frente a las formas de selección formalistas basadas en la evaluación del desempeño tradicional, como lo que se trata es de detectar unas capacidades más espontáneas y un alto grado de compromiso surgen espacios que mimetizan las comunidades de la vida extraprofesional, de la “esfera del mundo de la vida” donde es más fácil detectarlas en su pureza sin la artificialidad del “cumplir” o de lo formal. Aunque aparentemente nadie está pendiente de estos espacios, las personas que han de detectar a los nuevos perfiles necesarios en la compañía están alerta. Además se desarrollan nuevas formas de evaluación que imitan a las de la vida cotidiana: puntuaciones, tráfico en torno a un contenido o usuario, etc. Es una especie de “gran hermano” de empresa, salvando las distancias, donde se convive en un espacio más informal y donde por tanto hay oportunidad de que emerja lo profundo o las capacidades enterradas de la persona. Paradójicamente esto genera una *espontaneidad artificial* por parte de quienes se sienten ocultamente vigilados, pues según se nos decía (un gerente mismo de RRHH), al final la gente se presenta, en apariencia, espontáneamente, porque lo pide el nuevo estilo y el nuevo tipo de profesional inquieto, creativo, menos formalista, proactivo. Pero en el fondo, como se intuye que puede activarse o tener consecuencias en cuanto a los procesos de selección o al menos servir

como medio de control, las personas se piensan sus espontaneidades antes de publicar en las redes o blogs de empresa. El nuevo sujeto que emerge de estos procesos, de esta sociedad de redes sociales en general, es un sujeto cuya reflexividad crece en espiral pues ya no simplemente tiene, por un lado, una fachada formalizada que exhibir para cumplir un estándar social (con el que atraerse respeto y beneficios como sucedía con el *sujeto típico goffmaniano*), mientras que, por otro, tendría un lado oculto y espontáneo. Ahora, ese lado espontáneo, creativo y no asimilado (pero que se valora socialmente y en la empresa) tiende a convertirse en la fachada, aunque también es cierto que no siempre el sujeto es consciente de todo. Por otro lado, para participar y hacerse un usuario reputado hay que tener algo que poder decir o aportar. No por pretender ser más ocurrente, se es en verdad.

La prueba de que los ámbitos que controlan a los empleados (como RRHH) activan estos espacios más virtuales (en principio con propósitos de intercambio y aprendizaje) como medios de detección de capacidades y de aspectos más auténticos de la persona se pone de manifiesto en el siguiente testimonio (de una directiva de RRHH precisamente).

“¿Qué ocurre? Que hay profesionales con una ambición y una inquietud por conocer mayor que otros, y al final esas son personas mucho más activas en este ámbito (*se refiere a espacios virtuales y otros novedosos*). Son usuarios que a nosotros nos saltan porque publican contenidos, hacen seguimiento de otros contenidos, aportan sus comentarios, se convierten en usuarios reputados (...). Todos esos son elementos de información que nos dicen oye mira tú tienes una inquietud y un crecimiento determinado porque entras, participas, interactúas y al final haces aportaciones de valor porque te siguen. Y cuándo tienen que decir qué nos ha parecido el comentario o la aportación que ha hecho Jesús, pues te dan cinco estrellitas, en cambio a Cristina le han dado dos estrellitas. ¡O es que Cristina ni entra!, ¡luego mucha preocupación por su desarrollo profesional a lo mejor no tiene! Y todos esos son elementos que te van concibiendo como un valor para la organización. Y además es un valor inherente a ti que tú llevas, y te llevas contigo”.

(Mónica, directiva)

Es decir, el entorno brinda nuevos recursos de apoyo, y en principio su uso es opcional, pero solo en apariencia. La disposición abrumadora de recursos te plantea la demanda inescapable de que uno tiene que involucrarse (aparte de que puede ser interesante para salir del paso ante problemas en una tarea) y ya empiezan a destacarse y clasificarse inevitablemente a los sujetos inquietos frente a los reacios, a los que tienen actitud para explotar los recursos que se crean y los

que no saben integrar cambios y nuevos activos (herramientas, espacios, etc.) de la organización. Esto puede detectarse como se dice en los testimonios con nuevas métricas para medir la actividad virtual. Así sin coacción directa, sino mediante estas coacciones sutiles (es decir, entendiendo por ellas las que no se dirigen coercitivamente al cuerpo sino que actúan construyendo entornos) se controla también al individuo. En definitiva, estos recursos y entornos (virtuales especialmente, aunque no solo) para apoyar la productividad y la formación tienen sus dimensiones de control.

“Aquí hay una cuestión de evolución individual. Si tú quieres lees, y si lees mucho pues te van a pasar cosas (*se refiere a los materiales que se ponen a disposición en diferentes espacios*), y pasan cosas a la gente que lee y a la gente que hace cosas, y a la gente que no lee pues posiblemente le pasen menos cosas”.

(Bernardo, directivo)

Por otro lado, es sabido que en estos ámbitos en muchos momentos la jerarquía, sin desaparecer, se relaja como mecanismo organizativo para favorecer la participación: cuando se planifica un proyecto y se integra a personas de niveles inferiores para que aporten ideas o el conocimiento de los problemas que conocen, de modo que por medio de la participación se arranque un mayor compromiso por su parte. En otras ocasiones no está mal visto que los niveles bajos lleven temas incluso con la dirección. Otras veces se supone que el espíritu proactivo y emprendedor requiere que los niveles bajos (consultores, técnicos y jefes de bajo nivel) decidan por ellos mismos y asuman riesgos. Igualmente, las comunidades virtuales y los grupos de conocimiento no se rigen por jerarquías tan rígidas. Pese a todo, la jerarquía sigue existiendo: siguen existiendo directores, gerentes, y sus diferentes ingresos y estatus. Por ello, surge un problema con estas organizaciones, “que quieren y no quieren”, que buscan la ventaja de todos los modelos, o donde se aplican modelos de relaciones distintos según el momento. En estos ámbitos el día a día se contagia de la horizontalidad de lo virtual. Y el problema es que muchas veces los subordinados se quedan sin guiones de qué hacer: pues se pide iniciativa y más horizontalidad pero luego la jerarquía existe y siempre vuelve; se intentan desarrollar relaciones menos encorsetadas, dinámicas y abiertas a la retroalimentación, pero por otro lado, el gerente o jefe existe y sigue examinando y sancionando (a veces sin que los subordinados se lo esperen) con los detalles que ve o le llegan. Los marcos de sentido¹³⁴ a veces no están del todo claros y eso

¹³⁴ Marcos de sentido son interpretaciones plausibles que las personas proyectan sobre una situación o acontecimiento que les permiten entenderlo de un modo y saber qué está sucediendo

genera sujetos que han de calcular o manejar muchos guiones: tienen que saber usar, tirar y recuperar guiones según el momento y las pistas, si “toca” aportación y visibilizarse, o bien obedecer en silencio. Nuevamente en estos espacios que combinan diferentes modelos relacionales (jerarquía, proyectos de colaboración, relaciones y redes virtuales, relaciones reales, etc.) se requieren sujetos reflexivos y ya no solo multilinguaje, como veíamos cuando hablábamos de la empatía, sino manejadores de diferentes *protocolos de lo correcto*. Ya no solo manejan una fachada, sino múltiples fachadas *just in time*.

“Se enfrenta una escuela de gestión que tiene muy clarito las fronteras, y es un poco la relación casi que puedas tener en la escuela con tu profesor, en muchos sentidos. La vieja escuela, digamos, tiene muy claro, tú eres...Jefe y empleado. Mientras la gente ya más joven que adquiere puestos de responsabilidad, muchas veces no se siente cómoda con esa situación, busca una interlocución más abierta, espera una interacción más directa por parte del empleado, pero eso conlleva también que en función de la personalidad de esa persona, te pueda generar, como empleado, dudas. Una relación de... ¡Jo!, ¿lo llamo ahora directamente y le explico este problema, o en teoría me las debo arreglar yo solo, porque esto no es responsabilidad de él o de ella?”
(Manuel, consultor senior).

En otras entrevistas realizadas fuera de Tegestia veremos que esto también se repite: ya no solo es el contenido del trabajo asignado exigente o estresante por su dificultad mental o plazos, sino que las relaciones mismas a veces son una carga muy pesada.

4.4.6. Combinaciones y reinterpretaciones de tradiciones organizativas y formas de control

Hemos venido reparando en elementos que la empresa usa como medios de dinamización de la producción (las redes, las comunidades de aprendizaje, etc.), que también pueden ser activados como técnicas de control. Hemos reparado también en prácticas de organización de la fuerza de trabajo, como el teletrabajo o los planes de emprendimiento, así como la cualificación justo a tiempo de la fuerza de trabajo (en el caso del potencial y las formaciones “víricas”). En un estudio que

(por ejemplo, si lo que ven se trata de una celebración social como una boda, de un acto en la rutina laboral, de un momento privado, de un acontecimiento natural e impersonal, o si les están engañando por las incongruencias que detectan). Esta definición de la situación permite a la persona clarificar lo que sucede y comportarse de la manera que considere acorde. El concepto procede de Goffman (2006b).

se centre solamente en cómo se organiza un proyecto, a nivel de fases, estos elementos paralelos de gestión de la fuerza de trabajo habrían quedado al margen, cuando precisamente son utilizados como medios para intentar reforzar la productividad del trabajo vivo. Por ello, hemos comenzado con ellas. También hemos reparado en habilidades como la capacidad de descodificación empática como elemento central en espacios que explotan conocimiento pues tal habilidad ayuda a recolectar y hacer móvil ese conocimiento que viene de diferentes puntos. Debido a que esta habilidad es clave, hemos visto técnicas para alimentarla e incluso para desarrollarla colectivamente (como las técnicas de revisión de expertos, donde un conjunto ayuda a descodificar requisitos, definir el alcance de un proyecto e introducir innovaciones). En definitiva, en todo cuanto hemos dicho hasta aquí nos hemos detenido sobre todo en técnicas y medios de cierta originalidad que surgen en estos espacios para una gestión y extracción óptima del conocimiento que la empresa necesita para la producción.

Como se habrá visto, aunque a veces hemos utilizado en algún momento los términos tradicionales para clasificar los modos de organizar (toyotismo, etc.), no hemos querido desde el principio analizar las formas de organizar y someter a la fuerza de trabajo e inmediatamente decir a qué tradición organizativa se adscribían. Pues queríamos, de algún modo, también manejar conceptos más amplios como técnicas productivas y de control para reconocer así elementos novedosos que pueden quedar sofocados cuando se parte de visiones más delimitadas. Y eso nos ha permitido detectar que iniciativas tan novedosas y que revisten la forma de dar libertad a la fuerza de trabajo como los espacios virtuales pueden activarse en favor de la productividad y de otros objetivos.

No obstante, por utilizar lenguajes más cercanos a otros lectores y dado que nunca se parte de cero a la hora de desplegar formas de control, sino que se adquieren y reinterpretan préstamos de acervos compartidos, o de tradiciones políticas y culturales, hemos hablado de reminiscencias toyotistas. Por ejemplo estas resuenan en la forma de relación con el cliente. O también lo hemos visto en la forma de organizar los proyectos: cuando se abre un proyecto, normalmente lo dirige una unidad y su gerente o director, pero se ve apoyado por profesionales de otras, según la necesidad. Hay grupos que van circulando entre proyectos para transferir y adaptar su especialidad allí donde se requiere. Todo esto es un modo de saturar el tiempo de trabajo por la movilidad del trabajo vivo y de equilibrar las tareas y el uso de la fuerza de trabajo, evitando puntos ociosos y puntos muy saturados, como preconizaba de alguna forma el sistema Toyota (Liker, 2006). Las comunidades de aprendizaje y apoyo, o las metodologías de formación víricas

(formar para necesidades concretas y en el lugar de trabajo) también pueden entenderse desde una perspectiva toyotista.

Recordemos que el toyotismo (en comparación con el modelo taylorista) trata de ganar productividad mediante un trabajador que circula por diferentes puntos del sistema fabril, de la cadena de montaje según se necesite, allí donde hay una escasez de dotación de medios humanos o un retraso, o problema, en vez de permanecer atado a puntos y tareas que acumulen excesos. Es un modo así de saturar el tiempo de trabajo (Coriat, 1993; Liker, 2006). También se produce a pedido (por encargos y adaptando el producto a cada petición). En nuestro caso podríamos hablar de un *toyotismo cognitivo*: se trata de dotar de medios para que el conocimiento se traslade allí donde se necesite, incluso sin que sea necesario el traslado físico de la persona (pues, por ejemplo, las comunicaciones virtuales o la creación de repositorios de información con el historial de un proyecto previo intenta hacer ese conocimiento accesible a quien lo necesite sin darse necesariamente el traslado de los cuerpos).

Pero a pesar de esta insistencia en la flexibilidad y la circulación, también codificar procesos y tareas (establecer sus pasos de modo más rígido e incluso simplificarlos), o bien generar indicadores cada cierto tiempo midiendo ciertos comportamientos de trabajadores intelectuales puede ser una fuente de control irrenunciable al capital porque al codificar en cierto grado es más fácil rastrear los procesos y ver malas prácticas. También si simplificas se puede aumentar el ritmo de trabajo y producir más. Por ello, ¿hay reminiscencias tayloristas también a pesar de que hasta ahora hayamos insistido en la fluidez y la flexibilidad de una producción muy basada en el conocimiento, con flecos de innovación en cada proyecto y no totalmente codificable, pues siempre hay problemas o necesidades de adaptación a cada situación?

Y si hay reminiscencias tayloristas, ¿cómo se adoptan para el caso de una fuerza de trabajo más intelectual? Los “modelos reales” de organización y de sometimiento de la fuerza de trabajo nunca reflejan las concepciones teóricas iniciales, siempre son combinaciones y reinterpretaciones de conceptos organizativos previos, que se ven influidas por variables culturales, políticas, el tipo de trabajo y trabajador al que se dirigen (por ejemplo su nivel de cualificación y en qué medida conserva un conocimiento tácito, etc.).

Las preguntas anteriores las responderemos en los siguientes párrafos, aunque antes debemos hacer cierta retrospectiva.

Atar el proyecto después de la participación

Cuando se abre un proyecto, este a veces comienza con una fase de propuesta en la que los miembros de un equipo participan en sesiones en que se relaja la jerarquía para favorecer dicha participación. Por ejemplo, en proyectos de elevada innovación, cuando se quiere hacer una reformulación de gran calado de algo que se venía ofreciendo (introduciendo nuevas aplicaciones tecnológicas, o formas como se estructura un servicio, etc.), a veces el equipo entero, o especialmente ciertos representantes del mismo, se encierran casi durante semanas en la empresa, manteniendo reuniones cada cierto tiempo a lo largo del día¹³⁵, para pensar sobre el concepto del proyecto, la metáfora que lo inspirará, y a desarrollarlo. Hay que dar con la metáfora adecuada que organizará un proyecto. Según qué metáfora se utilice cambiará la forma de construir el producto, o el servicio final a la hora de prestarlo¹³⁶.

También a veces se convoca esa participación una vez que se le presenta al cliente el proyecto y este aporta matices, que se han de especificar en requisitos más concretos. Ya hemos dicho que la especificación de requisitos no es fácil y a veces se emplean para la misma técnicas, como las que hemos visto en el apartado de la empatía, en que se moviliza al equipo o a redes de expertos para que, en rondas, aporten sugerencias sobre cómo traducir los requisitos del cliente y plasmarlos en un alcance adecuado del proyecto (es decir, no introducir elementos de más, que no se convertirán en dinero, porque el precio está ya negociado). Estas sugerencias se van sintetizando hasta dar con los requisitos finales concretos y toda una documentación que los desarrolla. También las prácticas participativas se dan en la planificación de la calidad o de los riesgos del proyecto: por ejemplo se reúnen los miembros del equipo o parte del mismo, a veces también se hacen

¹³⁵ Y esto nos evidencia que la flexibilidad o el relajamiento de jerarquías en ciertos momentos para favorecer la participación no implican menos trabajo, sino muchas veces más. Además que contribuyas significa que tienes que haber pensado, lo cual implica realizar tareas fuera del trabajo (veremos ejemplos de esto más adelante como en el apartado de las empresas que se dedican a producir animación).

¹³⁶ Por ejemplo en un proyecto sobre ciudades del futuro se nos explicó que tras una serie de reuniones dieron con organizarlo a modo de “edificio”: es decir, una capa o piso con infraestructuras tecnológicas básicas que captan información básica sobre la ciudad y sus habitantes (comportamientos de los usuarios, niveles de tráfico, contaminación, etc.). Estos datos luego se procesan por segundas capas más orientadas a propósitos concretos y actores para activar respuestas de los sistemas de la ciudad inteligente (provisión de recursos sanitarios y emergencias, refuerzo de líneas de transporte, etc.). Concebir la ciudad como edificio integrado estructura el proyecto, la forma de desarrollarlo e implementarlo en la ciudad que si se concibe de otro modo, por ejemplo, como un “conjunto de satélites”, donde por ejemplo cada parte es más independiente y la ciudad no se estructuraría tan cohesionadamente.

reuniones para cada parte del proyecto (por ejemplo, las personas que implementarán y desarrollarán), para que anticipen los problemas que según su experiencia podrían darse en un proyecto.

Pero tras estos inicios más participativos, cuando se termina esta fase de planificación, ya hemos dicho que los requisitos se plasman y se fijan en documentación y de todo ello se deriva una **estructura de trabajo** perfectamente delimitada donde se recogen las tareas que se asignarán a cada cual, o también a equipos subcontratados o colaboradores externos (equipos de investigadores).

La planificación previa (del alcance o la anticipación de incidencias de calidad) y el que se propicie la participación durante la misma no son objetivos en sí mismos para el capital (que no es por naturaleza democrático). No pretenden otra cosa que extraer más información mediante la participación, prever contingencias (que se detectan mejor en conjunto) y reducir así las incertidumbres en el desarrollo, de manera que si estallan problemas se tenga ya a mano un plan de acción. Esta previsión (de problemas posibles) reduce tiempos de desarrollo, ejecución o de reacción e implementación de soluciones ante problemas. El descomponer el plan y los requisitos en tareas específicas e individuales (quién se encarga de qué, quien implementa tal o cual, quien se encarga de las pruebas de calidad, o de asistencia al cliente en tal punto, etc.) tiene por objetivo también hacer muy previsible todo cuanto puede acontecer, más manejable, menos confuso, más fluido de tal modo que se ahorren tiempos y así costes al capital. Así, toda esa necesidad de interacción e incluso movilización participativa de los equipos que existe al inicio de los proyectos no se agota en sí misma, no se queda en promocionar la interacción *per se*, sino que tiene por objetivo servir como instrumento de previsión y codificación, aunque incorporando la participación de los que luego sufrirán esa codificación y asignación de tareas específicas.

Este *modus operandi* de especificación al detalle de una estructura de trabajo se da más en el desarrollo de software (que son grandes proyectos a veces), o en tareas de asistencia, mientras que aquellos departamentos que se dedican a colaborar con universidades u otras empresas para hacer y pensar propuestas de innovación, o que están más orientados a las relaciones con el cliente (y a labores de consultoría), aunque obviamente existe una estructura de trabajo en los proyectos tras el planteamiento inicial, los repartos de tareas son más flexibles. Ellos indica que las tareas más concretas y de implementación (donde no hay que establecer el marco del proyecto), aunque requieren también

de un trabajador cualificado y que sabe, se prestan más a ser más objetivadas en una estructura de trabajo.

La técnica del valor ganado: someter a un marco de control de costes y tiempos los proyectos

Otra técnica en la que reparar es en lo que se llama *la técnica del valor ganado*. Cuando se inicia un proyecto, se asigna un presupuesto por la compañía al mismo. El proyecto se divide en partes y subpartes, con las tareas que corresponden a cada grupo o persona, junto con los recursos y el tiempo que debería absorber cada parte. La agregación de todas estas partes y sus tiempos y costes asociados dan lugar a una “línea base” global para el proyecto, es decir, un gráfico que representa el avance del proyecto y que fusiona tiempos, costes y tareas: dice cuánto habría que gastar en un tiempo dado, lo que se corresponde además con un volumen de trabajo terminado. Las tareas tienen por tanto definidos unos costes y tiempos máximos, calculados de modo ideal y *a priori*. Estos se comparan con el desempeño real periódicamente.

“Dentro de estas buenas prácticas hay una técnica de gestión del valor ganado. Y esa técnica tiene un modelo muy simple. Se fundamenta en ratios y en valores de esos ratios, que te permiten justamente saber el grado de salud del proyecto”.

(Julio, directivo)

Este instrumento de gestión de proyectos (*técnica del valor ganado*) se sustancia en una forma de representación y una batería de indicadores para el análisis. Por ejemplo hay tres parámetros fundamentales:

-Valor planificado (VP): que son los costes que han de tener unas tareas en unos tiempos dados.

-El coste real (AC): que resulta de multiplicar las partes del trabajo realizado (paquetes de trabajo) y el coste real que están teniendo.

-Valor ganado (EV): que resulta de multiplicar los paquetes o unidades de trabajo realizadas realmente por los costes que debería haber entrañado de modo ideal.

Estos parámetros se representan gráficamente, de lo que se obtienen diferentes líneas o barras que pueden compararse. Si la línea del coste real supera gráficamente la del EV, las tareas realizadas se están desviando en costes en relación al plan. Y si, además, la línea del EV cae por debajo de la del VP el

proyecto no solo está excediéndose en costes, sino que está tardando más de lo debido para completar unas tareas, realizando menos trabajo que el planificado.

Precisamente, desglosar en diferentes parámetros los desvíos en el tiempo o en los costes permite eliminar situaciones ambiguas, como las que se suelen dar en estas actividades no totalmente codificadas en un proceso externo y automatizado. Así examinando por un lado costes, y por otro, tiempos, se evitan ambigüedades, como por ejemplo que se esté gastando lo previsto por día o semana, pero no se estén completando las tareas esperadas. O que se estén completando las tareas previstas para una fecha, pero en cambio esté saliendo más caro, pese a todo.

Estos tiempos y costes teóricos establecidos por la dirección para unas tareas a desarrollar (valor planificado) ya presuponen unos márgenes o beneficios. Es decir, los márgenes resultan del diferencial entre lo que el cliente acuerda pagar y el coste al que se supone que lo harán los empleados (ese valor planificado o ideal del que hablábamos). Si los empleados lo hacen a un coste superior (invierten más recursos) y tardan más tiempo, el margen se reduce. El cliente cada vez es más inflexible (sobre todo en una situación de crisis) y tiende a reducir precios por las mismas prestaciones. Cuando se abre un proyecto, por tanto, comienza una cuenta atrás en la que las personas deben disciplinarse y ajustarse a los tiempos, costes y volumen de trabajo que se ha prefijado para generar unos beneficios. La empresa puede establecer ese valor planificado de modo cada vez más estricto para intensificar el trabajo.

Además de los parámetros antes comentados (VP, AC, EV), se pueden aplicar otros cálculos y fórmulas para saber: el porcentaje de presupuesto asignado gastado en una fecha (y ver si se corresponde con lo que debería haberse completado en teoría); cuánto costará en total el proyecto realmente (en contra de lo planificado) de seguir con unos desvíos de tiempo y coste determinados; o cuánto tiempo se demorará dada la dinámica de trabajo. Es decir, no solo hay unas referencias que marcan cómo se debería actuar (valor planificado) sino que uno puede anticiparse y ver lo que acontecerá para ser más consciente de la gravedad de los retrasos (lo que disciplina aún más). La técnica del valor ganado es una entre otras formas de inscripción y representación.

Dado que la compañía es una compañía tecnológica, se ha dotado de buenas herramientas informáticas de control de estas variables. Los gerentes van recolectando datos e información o se la suministran, y la van ingresando en estos sistemas y herramientas para generar análisis, integrarlos con otros datos, y hacer

previsiones de modo frecuente y más avanzado (lo que refuerza el control). Además, y esto es lo importante, al ingresar esta información en unos sistemas informáticos también está disponible no solo para el gerente de un proyecto, sino para unidades que se dedican a supervisar financieramente todos los proyectos de la compañía. Es decir estos sistemas permiten replicar el control o **controlar a los que controlan**. Si no se reciben del sistema los indicadores que han de lograrse, es el momento de tomar decisiones drásticas, investigar más a fondo las conductas de las personas concretas o proponer otra forma de llevar el proyecto para intentar frenar la dinámica.

“Nosotros nos gestionamos fundamentalmente por proyectos. De forma que un jefe de proyecto de la compañía tiene que interactuar con nosotros, sea físicamente vis a vis o bien a través de correo o teléfono. Ellos tienen un área de responsabilidad muy concreta sobre un contrato, sobre una parte del negocio. Para poder gestionar esa parte que se les ha encomendado, donde ellos tienen mucha autonomía y mucha capacidad para tomar decisiones, de alguna forma tienen que respetar un marco mínimo que es el que defendemos nosotros. Entonces hay puntos del proceso temporal donde nos encontraremos. El primero siempre es cuando un proyecto nuevo se incorpora a los sistemas de la compañía, ya le decimos a él cómo debería dar de alta ese proyecto en los sistemas de forma que se pueda saber exactamente cuál es el propósito del proyecto, estructurar el presupuesto y los recursos y las fechas de manera que podamos ir viendo un seguimiento razonable durante su ejecución y podamos anticipar sobre todo problemas”.

(Julio, directivo¹³⁷)

Como hemos dicho, se pueden proyectar además hacia el futuro (gracias a los gráficos y ciertas fórmulas que se pueden aplicar) cuánto tiempo se tardará en completar un proyecto y los costes que alcanzará si continúa su dinámica actual, por lo que de alguna forma se puede “corregir el futuro”. Es decir, esta forma de representación permite agudizar el sentido del tiempo, colonizar en mayor medida el futuro por el presente. Esta corrección obligará a sobreesfuerzos para acercarse al ideal (tiránico) definido, del que dependen los márgenes de la empresa.

Se puede recolectar información o indicadores de partes del proyecto, como de todo el proyecto. De este modo, se pueden monitorear tanto el rendimiento de personas o pequeños grupos como el del conjunto. Se ejerce así un control global, pero se hacen aflorar, mediante esas métricas desglosadas, los malos rendimientos de personas o subgrupos, los cuales pueden aislarse y analizarse más

¹³⁷ Precisamente quien habla es un profesional de esas oficinas que hacen seguimiento paralelo de proyectos.

estrechamente para detectar la raíz del problema (es decir, estas técnicas posibilitan el control global sin renunciar a controles más capilares).

La gerencia subdivide el proyecto en tareas (como hemos visto, con su fecha tope de entrega cada una), pero también instituye “hitos” como pruebas de calidad, cada cierto tiempo, de lo completado, o revisiones periódicas de cómo se está cumpliendo el proyecto según los procedimientos, costes y tiempos acordados (para el conjunto y para los grupos y partes que lo estructuran). En el caso del desarrollo de *software* (y dado que se abren paso metodologías más “ágiles”) también proliferan esos hitos o momentos de evaluación al organizarse por episodios más cortos de desarrollo y al hacerse más hincapié en las pruebas periódicas de lo desarrollado¹³⁸.

Goffman (2006b) consideraba que la vida social es un conjunto, sucesión y a veces simultaneidad de marcos. Es decir, una serie de situaciones en las que rige un sentido o definición de la situación, aun cuando pueda haber información desigual entre los que forman parte de esas situaciones. En esta obra Goffman nos indicaba que para distinguir la duración de un marco o episodio de la vida social (como una celebración o una actividad económica), así como los submarcos que se enclavan en ellos (por ejemplo, un rito dentro de la celebración, o la firma de un contrato en una actividad económica), hacen falta indicadores o signos externos (como puede ser la entrada y salida de un espacio, unas disposiciones de los actores, un calendario con fecha de inicio y fin, etc.), los cuales confieren entidad a ese episodio e indican cuándo ha dado comienzo, cuándo está en su momento álgido y en qué punto finaliza para pasar a otro. Estos indicadores que señalan el principio y fin los denomina *corchetes* y ayudan a los actores a coordinarse y tomar conciencia del tiempo y del espacio en que se extiende y puede continuar un episodio determinado de la vida social. Aplicando lo anterior a lo que nos ocupa, la descomposición más profusa del proyecto en partes y tareas dentro de las mismas con sus pruebas y controles (hitos, etc.), puede interpretarse como crear más corchetes internos al proyecto en vez de establecer unos corchetes amplios para el

¹³⁸ Los métodos más ágiles postulan el desarrollo por iteraciones (u oleadas o tandas de desarrollo de ciertas funcionalidades que dan solución a unas demandas o enunciados concretos del usuario). Tales iteraciones tienen unos tiempos programados y se validan mediante pruebas de calidad o demostraciones ante el usuario de lo hecho. Estas iteraciones descomponen el programa global en partes independientes que se pueden desarrollar y probar (en la empresa o por el cliente) por separado, de modo que el proyecto se articula en pequeñas entregas con su tiempo programado y momentos de prueba, y se dan por tanto así episodios más cortos de desarrollo y más evaluaciones en total. El sacar y perfeccionar algo a través de diferentes versiones (beta, etc.) tiende a lo mismo también.

mismo (los más externos de principio y fin). Si los corchetes permiten tomar conciencia del principio y el fin, del tiempo, entonces la proliferación de subdivisiones y controles periódicos intenta intensificar en los gerentes y en la plantilla la conciencia de dicho tiempo, de su escasez, como de la necesidad de un rendimiento de calidad. Se pretende, mediante esta proliferación de corchetes, evitar “perder la noción” en proyectos largos y complejos, y en tareas intelectuales, que, aunque específicas en proyectos troceados al fin y al cabo, no están enteramente codificadas en un proceso externo. Perder esa noción del tiempo, perder el norte de lo que se hace acontecería con mayor probabilidad si existieran menos “corchetes”, si fueran demasiado amplios y amalgamasen muchas tareas, con el riesgo de alentar el relajamiento, que es lo que el capital quiere evitar.

“Entonces tú lo que haces es medir tu proyecto. La medición se hace de muchas formas, preguntando a las personas, interpretando comportamientos, viendo resultados, viendo si se han cumplido hitos, si se han hecho entregas, como tú quieras. De manera que tú tendrás por un lado eso que has investigado, que ha pasado en el proyecto y por otro cuánto dinero te has gastado hasta el momento”.

(Julio, directivo)

Ya hemos dicho que los propósitos del proyecto y su evolución e indicadores se ingresan en sistemas informáticos que permiten su seguimiento. Al estar todos los proyectos registrados en los sistemas de la compañía, según su rendimiento alcanzado, así como recogerse documentación sobre objetivos y dificultades halladas, ello permite establecer una comparación entre proyectos similares. La comparación permite deducir y fijar rendimientos adecuados e inadecuados. Es decir, las posibilidades de estos controles informáticos que centralizan información de diferentes proyectos permiten crear una suerte de *métricas de rendimiento* para el trabajo vivo complejo (tareas acabadas en un tiempo), así como marcar ritmos adecuados de gasto de presupuesto, oscilaciones aceptables de tiempos, etc. Se pueden revisar historiales de proyectos similares y establecerse e imponerse rendimientos óptimos, y así señalar aquellos anormales, lo cual es una manera de disciplinar al trabajo cualificado, que hasta ahora parecía más refractario a ello. Comparar tiempos de “proyectos archivados” con los actuales permite establecer referencias cristalizadas a largo plazo que se pueden activar como instrumentos disciplinantes.

Por otro lado, cuando un proyecto arroja muy buenos indicadores, es una pista para la dirección y unidades especializadas¹³⁹ para descender más al terreno e investigar cómo lo han hecho (lo cual se hace mediante formas cualitativas de indagación como preguntar al gerente, al equipo, recabar documentación, etc.). Esas *mejores prácticas* luego pueden formalizarse y recomendarse al conjunto.

Las personas y los grupos, como hemos dicho, generan unos indicadores (desviaciones de presupuesto, ventas si son comerciales, métricas de tareas o desarrollos resueltos en un tiempo, etc.) que resultan de desglosar el desempeño del proyecto. Estos indicadores se pueden “comunicar” a las personas interesadas. Además, se les puede comunicar su indicador en relación a los de otros proyectos realizados, gracias a esas nuevas posibilidades de comparar pues se dispone de muchos historiales que van cristalizando referencias (para proyectos similares). Si algún grupo o persona lo hace “mal”, no parece juzgarlo como tal un capricho de la gerencia, sino que hay “datos” que así lo dicen (comparativas, niveles de costes, etc.). Estamos ante una forma de control legitimada con la fuerza simbólica y neutralizante de los “datos sobre la mesa”, datos y referencias emergidas de una comparación de muchos historiales. Además estos trabajadores intelectuales (de formación científica) comparten el lenguaje científicista que les juzga. La explotación, de este modo, no parece explotación sino una medida de cuán eficaz o ineficaz es uno respecto del resto de compañeros o equipos o respecto de un plan racional. Esto puede utilizarse igualmente como arma motivacional, pues la disciplina asume un carácter cuasi-deportivo basada en el medir las propias fuerzas con el gráfico, de tal forma que el “control para producir plusvalor” no aparece como algo coactivo sino como retador para el sujeto. El poder y la explotación recurren a métodos de inscripción o tecnologías de representación estimulantes (como esta proliferación de indicadores actuales de un equipo, gráficos de desempeño del proyecto, etc.) y cuyas lecturas convencen a los propios dominados para gobernar mejor su conducta (y lograr así los objetivos de la organización).

Visos de industrialización de las partes más técnicas

Pero la estandarización o el establecer referencias coactivas no solo quedan en una cuestión de intentar homogeneizar tiempos de abordaje de un proyecto en

¹³⁹ Esas unidades que hemos dicho que hacen controles paralelos informatizados y que controlan a los propios gerentes y directores.

sus diferentes fases o de desarrollo, sino que afecta también a cómo se constituye la actividad misma. Así, si bien los productos que se venden a los clientes se ajustan a cada cual y en esa adaptación se produce innovación (consistente en solventar problemas generando aplicaciones distintas de algo), también hay partes del producto que suelen tener una infraestructura o base en común con otros muchos. Esto último se puede estandarizar e industrializar en mayor grado. De hecho, es el objetivo de la compañía producir “fábricas de conocimiento” con el tiempo, en aras de lograr precios más competitivos.

“Tienen productos y servicios determinados (*se refiere a centros de desarrollo de software y otros productos*) que pueden dar respuesta estandarizada, por decirlo así...Pero tienen metodologías también o procesos estándar que pueden dar nuevas respuestas, incluso personalizadas, en base a determinadas herramientas o paquetes, pueden darte una nueva respuesta o una respuesta construida de manera distinta, pero con un proceso muy industrializado, muy eficiente, muy taylorista diría yo, en el sentido de que es muy repetitivo, o es muy fácil de generar”.

(Ignacio, directivo)

Otro directivo lo presentaba como el avance del “modelo” sobre la “persona”. La producción de sistemas informáticos o incluso la prestación de servicios avanzados se industrializan y organizan en módulos más simples, con procedimientos de integración y pruebas más codificadas. Y ese avance del “modelo” sobre la “persona” es síntoma de que ese polo económico (el polo gestor, respaldado por su saber sobre la gestión y su control de las funciones de decisión, y dominante) come terreno, va reduciendo a sus propósitos y disciplinando al polo más científico, especialista y técnico. Aunque bien es cierto que la figura del experto, especialmente de los grandes expertos, se mantendrá, lo hará a costa de cierto empobrecimiento de las tareas de los expertos y técnicos de menos nivel.

“En la India, que he estado, han apostado desde hace más tiempo por la madurez de esta industria. Cuando un jefe de proyecto coge...Llevan midiendo veinte años, midiendo, lo que tardan los tíos en hacer cosas en función de la tecnología, de la complejidad del cliente. Un montón de factores. Cuando una persona abre un proyecto, ya le sale una productividad, un “base line”, una línea base, que es “lo que debería ser” y unos umbrales razonables de tiempo y de variación de esa línea base. Y la variación de esa línea base va alimentando el sistema de predicción de esa línea base. Es un sistema que es muy gestionable de manera cuantitativa. Ese modelo es muy industrial, y la industrialización va hacia abajo. Los requisitos, los análisis, los diseños, la codificación, las pruebas que se hacen, todo eso es muy, muy industrial. Se

especializa mucho el proceso, y cuando se especializa, la gente hace menos cosas, que son más simples, con lo que requieres perfiles con menos capacidad intelectual y menos inteligencia, por la naturaleza del propio modelo".
(Fernando, directivo)

Aunque se refiere a modelos monstruosos más desarrollados en otros espacios (la India), parece que es lo que se vislumbra y que de hecho ya se implementa. El polo más gestor recibe ansioso el testigo de estos modelos como expresión de la capacidad de gestión, como signo de (reparemos en la expresión del entrevistado) *madurez de la industria*, que para ellos no implica descualificación alguna, ni ningún problema o desposesión de nada, porque al fin y al cabo ellos gestionan y conciben modelos comerciales, de organización, etc. Aunque el que habla es directivo e ingeniero de formación y a veces se adivina en su expresión también el temor a ese ocaso de la "persona".

Un signo de esta taylorización, que sobre todo afecta a las tareas de desarrollo y menos de diseño o consultoría, se adivina en las pistas que nos dan algunos blogs ligados a sindicatos o en un foro en Internet donde la gente cuenta sus malas experiencias en multinacionales del país, a fin de que sirvan de advertencia para aquellos que entran en ellas. En dicho foro, Tegestia registra un nutrido número de comentarios. En ambos espacios se denuncia el hecho de que en la empresa, y en otras del sector, se están sustituyendo a profesionales más experimentados y caros por personal de menos cualificación y más barato, especialmente en proyectos en los que se quiere ahorrar costes (algunos "dicen" haber visto que se recurre, en algunos proyectos, a personas con menor formación, de Europa del Este, porque salen más baratas, lo cual tiene paralelismos con la historia de la implantación del sistema taylorista en la industria). También se denuncia un trato muy inadecuado por parte de los superiores (sobre todo por el nerviosismo de estos por que las cifras y planes establecidos e ideales se cumplan). Aunque puede haber exageraciones y leyendas urbanas en algunos comentarios, son sintomáticos de un cambio en sus condiciones.

Ante estos cambios (de reminiscencia taylorista) no es de extrañar que algunos entrevistados, aunque disfrutan con lo técnico, escapen de la parte de puro desarrollo de procesos y operaciones para pasar a departamentos de consultoría, innovación, unidades novedosas, y que además traten de ir filtrándose en el polo gestor para evitar cierto aburrimiento, máxime cuando, con los años, a uno le atrae más ejercer el poder. Aunque algunos insisten en que las tareas de desarrollo técnico, de implementación de código siempre tienen sus retos y exigen

capacidad mental, en ocasiones los proyectos son aburridos porque implican modificaciones (de cosas hechas y sabidas) poco retadoras. En relación a las tareas de pura programación que antes desarrollaba un ingeniero, este dice que se ha ido moviendo de estas tareas a otras porque ya no le resultaban tan atrayentes.

P: Pero como me dices que sientes que no puedes aportar nada nuevo...

R: A ver no todo es innovación...

P: Alguno es trabajo muy maquinal, por ejemplo.

R: ¡Nooooo! ¡O cierto grado de innovación!, pero ya aplicas más lo que sabes que buscar soluciones nuevas. En muchos proyectos no te encuentras con nada que requiera un grado de innovación... Hay muchos proyectos de “alta-baja-modificación”: gestión de usuarios, gestión de almacenes, gestión de todo, que al final se reducen a alta, baja y modificación. Entonces ahí lo que haces es aplicar todo lo que ya sabes.

P: Eso ya no te apetece...

R: No. La verdad es que a mí me gustaba hacer cosas muy innovadoras técnicamente”.

(Francisco, ingeniero senior)

Obviamente, estos procesos de taylorización, como el que comentan de *avance del modelo sobre la persona*, no afectarán tanto a perfiles consultores o a aquellos especialistas más encuadrados en i+d o que colaboran con las unidades comerciales en concebir proyectos, gestionan la tecnología (es decir, investigar qué tecnología de las existentes es mejor para un proyecto o fijar el marco previo que guiará lo posterior) y hacen los desarrollos iniciales. Las personas del polo especialista y técnico con los que nosotros hablamos pertenecían más a estos perfiles, por lo que los modelos industrializadores están más contenidos en ellos, aunque también les afecten las técnicas de control como las que hemos visto (niveles de rendimiento, indicadores continuos de la salud del proyecto y del impacto de ciertos problemas, métricas, comparaciones con abordajes previos, etc.).

Otra fuente de disciplinamiento que completa las ya vistas en este epígrafe, está en el salario, pues se recuperan formas salariales destajistas. No obstante, quizás estas no serían tanto reminiscencias taylorianas, como pretaylorianas, ya que el modelo taylorista las dejó desfasadas aunque las incorporó como refuerzo (Coriat, 1991: 123). Dado que las personas, como hemos dicho, generan datos y métricas en su actuar, ello permite establecer más justificadamente objetivos

individuales: hay cifras de producción por persona, ventas y niveles de satisfacción de cliente (para aquellos que interaccionan más con los clientes). Así, no valen las excusas de parapetarse en los niveles de productividad del grupo si el desempeño individual no ha sido adecuado. De hecho, algunos incentivos extra dependen lógicamente de cuán bueno sea este rendimiento individual. En definitiva, incentivos personales para quienes entran dentro de niveles de rendimiento superiores.

Pero en estas industrias, el “comunitarismo” productivo (es decir, la coacción articulada mediante el grupo) está muy presente, y ya hemos traído a colación ejemplos de esto cuando hablábamos de compartir saberes. Así, como un entrevistado nos decía, “las cifras grandes son las que importa cumplir” para la empresa, por lo que los extras salariales que se pueden percibir no solo están en función del desempeño de cada cual, sino que pesa más el desempeño de la unidad o del área más amplia en que se inscribe la unidad. Se intenta así, mediante estas estrategias salariales, incentivar la colaboración mediante esta compartición de riesgos, pues mediante la colaboración los equipos funcionan mejor, al tiempo que cada cual consigue lo quiere (las primas). Estas prácticas de condicionamiento de parte de la retribución en función del rendimiento de equipos o áreas más amplias han sido documentadas también en otros estudios sobre sectores de nuevas tecnologías (Soler, 2007). Parece que estos condicionamientos salariales interesan en sectores de elevada cualificación como un medio para que el trabajo vivo comparta entre él mismo los saberes que favorecen el desempeño conjunto (y el de la empresa), así como un medio de presión de los profesionales y unidades más productivas sobre el resto. También es una estrategia de las direcciones para equilibrar pérdidas: los sobreesfuerzos y éxitos de unos cubren los boquetes de otras unidades. De cualquier manera, bien sea mediante la manipulación de la solidaridad de grupo, bien por intereses individuales y controles más personalizados, el salario es utilizado como forma de ajustarse a ese “valor planificado” en un proyecto o tarea.

Un conjunto de modelos que atan y controlan a este trabajo vivo pero sin sofocarlo

Para cerrar este epígrafe, el taylorismo fue de los primeros modelos organizativos y de control de la fuerza de trabajo que trataba de hacer más intensa la conciencia del tiempo en las prácticas laborales, como despojar del control de los tiempos a la fuerza de trabajo mediante la imposición de unas formas dadas de

proceder que aseguraban un óptimo en tiempos y costes. Y por ello, no es de extrañar que hayamos detectado reminiscencias tayloristas en algunas de estas técnicas repasadas de control (como esas métricas que se toman como referencias, o como esa confrontación periódica del desempeño con unos niveles de costes y tiempos idealmente establecidos). Aunque también hemos visto que estas reminiscencias tayloristas se amalgaman con técnicas de control de otras tradiciones que ayudan, como hemos explicado, en una producción centrada en el conocimiento: como esos controles de grupo, o el hacerse eco de innovaciones y adecuados desarrollos en unos grupos para extenderlos al resto, lo que es una trasposición de iniciativas toyotistas (Liker, 2006). Pero esto confirma que siempre toda estrategia de control puede tomar recursos de diferentes modelos según lo que más se ajuste al tipo de fuerza de trabajo. Nosotros hemos venido defendiendo y demostrando que la mayor autonomía y la necesidad de extraer conocimiento de la misma orientan qué técnicas de control se tienden a adoptar y cómo se modulan específicamente.

En definitiva, aunque hay ciertas formas de someter el proceso a métricas y codificaciones, sobre todo en la ejecución o cuando cada cual tiene clara su “parcela de trabajo” (mediante metodologías, mejores formas de resolver cosas, referencias de rendimiento de proyectos previos, plantillas o modelos para resolver cosas, etc.), tampoco esto significa que se haya instalado una prefijación total de movimientos. Por todo ello, sus actividades se controlan en el día a día más bien envolviéndolas en esos marcos y referencias disciplinantes, que hemos visto en el caso de la “gestión del valor ganado” (que dice cuánto te desvías en tiempos y costes respecto de un plan). La planeación inicial del proyecto (según los márgenes que la compañía quiere sacar, los tiempos que quiere reducir, las referencias de proyectos previos) impone una referencia externa y *a priori*, un óptimo en tiempos y costes que al menos agarra un trabajo complejo que siempre puede descarrilarse del cuadro ideal que el proyecto establece. El grado de cumplimiento de esta referencia disciplinante es *recordada* con frecuencia a los equipos a través de todas las acciones que hemos visto (indicadores, gráficos, comparaciones, previsiones si se sigue una dinámica, porcentajes de pruebas de calidad satisfactorias, etc.). La gerencia interviene periódicamente también en el día a día y se mezcla en las actividades para preguntar a las personas y hacer mejor sus previsiones, recolectar datos e informes, alimentar su cuadro de mando de indicadores con mayor información, y de este modo, detectar problemas o desviaciones respecto de ese plan y comunicarlas con fines disciplinantes. Pero ese gerente todavía muy activo y móvil indica que el proceso retiene muchas

incertidumbres aún. Las objetivaciones de este trabajo complejo son siempre precarias.

En los primeros epígrafes hemos visto más ejemplos de cierta *flexibilidad* para favorecer ese *flujo de conocimiento* con el cual rellenar necesidades o hacer mejor un proyecto. Estas prácticas, no obstante, no llevaban al desgobierno, porque apelaban y reforzaban la auto-responsabilidad. No obstante, esas prácticas flexibles (más orientadas a extraer conocimiento) se envuelven, por si acaso, de esas referencias y marcos de tiempo ideales, disciplinantes, de raíz taylorista para reforzar el control del trabajo vivo. Y de hecho ambas orientaciones son convergentes: la flexibilidad a la hora de colaborar entre personas o de repartir tareas permite conseguir soluciones para deshacer bloqueos, lo cual pondría en peligro el cumplimiento de ese *marco (temporal y de recursos asignados) disciplinante y a priori*. El libre examen (del emprendimiento) y la mayor movilidad de la empresa que explota conocimiento van unidos a ese decreto trascendente establecido en la planificación ideal del proyecto (que lleva implícita la reproducción ampliada del valor).

4.5. CONFLICTOS ENTRE POLOS Y POR LAS RETRIBUCIONES

Después de abordar esos mecanismos productivos y de control con los que se controla a una fuerza de trabajo experta (que era nuestro objetivo principal), y antes de abordar la parte de las biografías profesionales y lo que entendemos como esas tecnologías del yo para pensar la carrera y gestionarla¹⁴⁰, nos gustaría tratar otros aspectos que estos mecanismos pueden provocar: qué perfiles se consideran más importantes y los conflictos entre diferentes tipos de profesionales, que pueden alimentarse como resultado.

Al principio de este trabajo dijimos que en la empresa hay dos carreras: aquellas más orientados a la gestión económica, comercial y de la estrategia de unidades y productos (que hemos llamado *polo gestor*), y aquellas más orientados a especializarse en conocimiento (en una tecnología, conocimiento sobre cómo funciona un producto o servicio, etc.). A este último lo hemos llamado *polo especialista*. En ambas carreras puede haber gerentes y directores. Pero son los

¹⁴⁰ *Tecnologías del yo* que coadyuvan en los intereses del capital. Son formas de autoregulación con las que la persona gestiona sus capitales (cultural, profesional, etc.) y su vida en general, estrategias con las que entiende que mejora su posición, y que veremos que a veces reflejan el principio del reproducción ampliada del capital en el plano subjetivo o que refuerzan los objetivos del capital.

gerentes y directores del polo gestor los que realmente toman las decisiones. A los niveles altos del polo de conocimiento o especialista se les confiere rango (gerentes, directores, etc.) a modo de distinción, pero no toman, de facto, decisiones de enjundia. Además, son pocos los especialistas que llegan a tales rangos, quedándose la mayoría congelados en niveles bajos o medios. No obstante, extraer conocimiento y combinarlo es fundamental como hemos visto para generar productos con elementos diferenciales o para resolver bloqueos en el flujo de trabajo. Contar además con adecuados expertos hace que los proyectos se desarrollen con mayor previsibilidad y fluidez porque se avanza con menos errores, lagunas, etc. Por ello, ¿qué perfiles ganan realmente? ¿Quizás el polo más especialista se ve cada vez más incentivado?

4.5.1. La paradójica revalorización de la gestión

El perfil ganador en estos espacios de explotación de conocimiento avanzado, tal como este se está configurando en la organización estudiada, no es el tecnólogo especialista. La realidad es que la misma complejidad de la organización humana de los proyectos y de las unidades que colaboran mediante ellos en organizaciones en las que se lleva un control exhaustivo de los niveles de rentabilidad no ha hecho más que revalorizar el papel de la gestión y de la dirección.

Los proyectos pueden irse de las manos (en contra de los intereses de la empresa) porque no se sepan dimensionar y estructurar. Asimismo, el conocimiento y las ideas son arriesgadas desde el punto de vista de la rentabilidad (una buena idea no tiene por qué venderse necesariamente). Por ello, el capital de lo que más escaso anda es de profesionales que conozcan bien en qué proyectos u opciones invertir (de todas las propuestas tecnológicas que hacen las unidades de i+d a los departamentos más comerciales), por ese conocimiento tácito que han desarrollado y que les permite discernir las tendencias del mercado. Así, logran convertir incertidumbre en certezas que es lo que necesita el capital (recuperar la inversión).

Pero esta revalorización de tales perfiles es inseparable de la evolución del campo económico en las últimas décadas: burbujas tecnológicas, crisis y recesión de 2008, etc. Tras estas conmociones, como tras toda crisis en cualquier campo, y según el modo como logren gestionarla y blindar sus intereses determinados grupos en competencia, las jerarquías se rehacen o viran en determinado sentido.

En consecuencia, algunas clases, y fracciones dentro de las mismas, ganan prestigio y poder a costa de otras.

A principios de la década de 1990, con el surgimiento de empresas especializadas en sectores novedosos, y que implicaban elevada especialización (Internet y otras nuevas tecnologías, biotecnología, etc.), y la retórica de la economía del conocimiento, pudo parecer que los ejes del campo económico se movían. El polo más especialista y técnico en el campo económico y productivo, subordinado dentro del mismo, recibía incentivos crecientes. Por poner el ejemplo del sector de Internet, antes de la burbuja de las *puntocom* (toda la década de 1990), en medio de la fiebre por las posibilidades de Internet, se buscaban continuamente nuevas ideas en las que invertir, para colonizar cualquier nicho o modelo posible como forma de seguro, “por si acaso”. En esta tesitura, los grupos de marcado perfil técnico aumentaron sus retribuciones y rotaban frecuentemente en busca de la mejor remuneración. En el mundo de las nuevas tecnologías, se formó una aristocracia técnica. Se cotizaban altamente perfiles prácticamente desconocidos antes, como el de *webmaster*, por poner un ejemplo (Patiño, 2003:42). El estallido de burbuja de las *puntocom* desbarató estos movimientos más favorables al polo especialista y con una creatividad más técnica (que sabía desarrollar herramientas o innovaciones, pero no tanto cómo cuadrarlas en el mercado). Muchas de estas empresas, basadas en ideas novedosas, se hundieron debido a la ausencia de lo que se llama un “plan de negocio”, o debido a la incapacidad del mercado para encajar ciertas propuestas. En nuestras entrevistas salían ejemplos de personas (del polo especialista) que habían montado su pequeña empresa (antes de ingresar en Tegestia), en la vorágine de las *puntocom*, y previamente del mundo multimedia, y que se vieron perjudicadas por el conservadurismo del mercado español.

“Era un momento realmente malo... También es verdad que yo me oriento siempre, o intento orientarme hacia la punta de lanza, la parte más de innovación, y en ser una innovación muy sofisticada. Entonces los clientes cuando se propone innovación, si no está hecho...Es curioso porque quieren cosas innovadoras, pero probadas ya. Es decir, ¡ya no son innovadoras! Pero no arriesgan a productos que no están implantados por otros”.

(Almudena, gerente)

En definitiva, la creatividad no generaba dinero de por sí, y a veces no era lo más importante. Muchas de las empresas, portales y demás modelos que surgieron en esos años desaparecieron. Fue una experiencia que incardinó profundamente de nuevo en las empresas una revalorización de los puestos de

gestión, frente a la creatividad sin realismo del polo más técnico y especialista.

En la organización estudiada ser un innovador sin base de gestión, sin realismo es un estigma. *En un contexto marcado por las burbujas en torno a las nuevas tecnologías y en medio de una crisis económica muy profunda, el poder de decisión y el reconocimiento simbólico y material siguen en estas organizaciones de la economía creativa orientados en favor del polo que ha sido siempre dominante en el campo económico, el polo económico y gestor.* Esto contradice las suposiciones de que en estas organizaciones, dado el papel central del conocimiento especializado y técnico, los ejes de poder y reconocimiento dentro del campo pudieran moverse para favorecer cada vez más al polo especialista y técnico, que aporta la creatividad en cuanto a los contenidos y el saber tecnológico, frente al saber más de dirección, organización, comercial y de estrategia en el mercado.

Por otro lado, estas empresas, como ya hemos advertido, no solo realizan proyectos de innovación o labores de consultoría, sino que parte de sus ingresos se originan por encargarse de la externalización de servicios informáticos. Estos, aunque comprenden parte de innovación y capacidad técnica, muchas veces son tareas más mecánicas (de mantenimiento) donde la rentabilidad se alcanza al conseguir buenos contratos durante años, controlar los costes, apretar las tuercas a los equipos, desarrollar ofertas distintas y que incorporan servicios adicionales (o al menos eso parece). Y esto apunta a las tareas de gerencia y comerciales.

El discurso sobre la necesidad de innovación en la producción sigue estando muy presente en todo el campo económico (y auspiciado por el estado), máxime en un contexto de crisis económica y frente a la competitividad que plantean otras economías dentro de un mundo globalizado (Jessop, 2009). Sin embargo, el polo económico-gestor, dominante en las organizaciones, lejos de que estos discursos se transformen en una nueva legitimidad para las exigencias de mayor poder y reconocimiento del polo técnico y especialista, contesta defendiendo que hay que entender *la innovación en sentido amplio*.

“Innovar no es hacer un proyecto de i+d, es innovar geográficamente, innovar en modelos de negocio, de gestión, innovar en un montón de escenarios. La tecnología es una parte, pero cuando tienes que gestionar un grupo en Bogotá, coordinado por un grupo en Gijón o en Lérida, pues estás más en modelos de gestión”
(Fernando, directivo).

Se quiere transmitir así que la innovación no es solo técnica, sino que cada

vez más consiste en modelos de gestión y en la toma de decisiones. Las jerarquías de la empresa (de poder y remuneración) se construyen día a día, redefiniendo términos que pueden ser una ventaja para el contrario. Por tanto, la historia del campo económico (permeado por el trauma de las burbujas y crisis), junto con la necesidad de innovación para sobrevivir en un contexto de gran exigencia, ha hecho que las figuras que se afirman sean las del gestor innovador, o que se muestra con una pose creativa, con lenguajes de cambio, flexibilidad, de canto a asumir ciertos riesgos, a veces con trayectorias diferenciales o más móviles¹⁴¹ (lo cual es una buena forma de legitimar la figura del gestor ante la exigencia de mayor innovación¹⁴²). Con todo, al mismo tiempo, pretende ser un gestor impecable, serio, curtido, conservador en su justa medida y suspicaz ante cualquier idea sin base económica y de rentabilidad.

En resumen, se afirma un híbrido entre los dos polos en competencia, que asume características de ambos, aunque quizás más virado, aún si cabe, hacia el polo gestor.

"Es muy fácil encontrar a un tío que sea superexperto en código C ¡Y programe y no sé qué, y tenga certificación Microsoft! Pero encontrar gente que sepa qué hacer con el código C de ese tío, y que además con lo otro que está haciendo este otro, coja las aportaciones de los demás... Es difícil, porque normalmente la gente que ha sido técnica, quiere seguir siendo técnica".
(Esteban, jefe de proyecto)

En el anterior testimonio, la persona ve como apalancamiento o comodidad el deseo de ciertas personas de mantenerse en lo más técnico, cuando quizás desde el punto de vista de estas es un deseo de profundizar en ciertos temas (profundizar en la acumulación de conocimiento), que es con lo que se sienten realizados, pese a ser perfiles menos incentivados (por extras, ascensos, etc.). El fuerte vitupera al débil para ejercer poder simbólico y preservar las diferencias y

¹⁴¹ Como por ejemplo haber circulado por diferentes empresas, y no tanto una vida atada solo a una, experiencia internacional, etc. Y si siempre ha estado en la misma empresa, despliega una pose creativa, flexible, menos autoritaria, etc.

¹⁴² Gaudemar (1991) nos dice que el empresario, y por ende, los directores y gestores, buscan su legitimación asumiendo diferentes identidades de prestigio según el contexto, porque de ello depende la reproducción de una estructura capitalista de división del trabajo. Aquí quisiéramos ampliar la propuesta de Gaudemar. En la producción, no sólo el empresario busca identidades legitimadoras, sino que todos los colectivos que participan en la misma buscan cambiar sus capacidades de acción y las identidades asignadas con las que no se sienten valorados, cuestionar la división del trabajo establecida, el reparto de ingresos, hasta la forma de propiedad, legitimándose a sí mismos con nuevas identidades y reclamos, deslegitimando a otros, si los intereses se articulan de forma opuesta.

desigualdades como están. En cualquier caso, cada polo concibe a los otros desde sus parámetros: presenta como vicios o carencias lo que los otros ven como valores y virtudes. Pese a todo, el polo gestor, al lograr mayor poder simbólico por los discursos de la empresa, los cuales continuamente lo ensalzan, es menos blanco de las críticas de los técnicos. Los más técnicos, si bien pueden plantear dudas veladas sobre los incentivos de los niveles altos de la gestión, no se sienten con la legitimidad para señalar carencias en su conocimiento o capacidades, salvo cuando abandonan la empresa (como veremos en un testimonio posterior).

“R: A nosotros el perfil que más nos gusta es el de gerente programador, alguien que es capaz de llevar un equipo, de llevar contabilidad, de conseguir proyectos, y cuando hay que programar, programa...”

P: ¿Y tú eres ese perfil?

R: Yo voy camino de ser un **gestor programador**, sí”.
(Francisco, ingeniero senior)

El verdadero *sujeto innovador y ganador* (que prima la empresa y tal como ésta lo define) es un mediador, un profesional de síntesis, en medio de la *sobreespecialización* de los diferentes puntos de la red, *adaptado, por tanto, a la red que funde diferentes perfiles y saberes como tecnología social de producción*.

En las primeras páginas de este trabajo definíamos experto como aquel que es capaz de, sobre la base de un saber previo en un campo, y sobre la base del aprendizaje de una capacidad reflexiva, problematizar los marcos de pensamiento y acción sobre la realidad para innovarlos o proponer otros, en aras de hacer surgir nuevos desarrollos del conocimiento que permitan a su vez generar nuevas técnicas y prácticas de transformación de la realidad.

Estos híbridos (gestores pero con capacidad para decodificar diferentes lenguajes y para generar innovación para la empresa, aun siempre desde el realismo del mercado) de los que hablamos, altamente valorados de nuestra organización, sin salirse de la anterior definición, entrañan un matiz con respecto a la misma. Pues estos híbridos más que conocer un campo concreto en profundidad, desarrollar conocimiento y aplicarlo a nuevas situaciones, gestionan más bien los “saberes de una red” de expertos y su despliegue en diferentes proyectos, aun al precio de perder especialización. Aunque pierden especialización técnica, la ganan en cuanto a saber organizar a otros expertos. Son *expertos que orientan a otros expertos o meta-expertos*, podríamos decir si se nos permite la expresión, *que integran sus saberes e innovaciones*, proponen el marco estratégico

en el que se integran los esfuerzos de todos para crear un sistema productivo coherente que es lo que el capital requiere en su interés.

Actúan más bien como un ingeniero de las capacidades humanas de todos para que cobren una coherencia, en medio de la fragmentación de la red (problematiza la marcha de un proyecto o de una unidad, busca a otros sujetos con otros saberes, si es el caso, para rellenar necesidades, busca desarrollar nuevas líneas de oferta para futuros proyectos, etc.). Este es el verdadero experto triunfante del capitalismo cognitivo, y ello apunta al polo gestor y lo refuerza: es decir, a los directores, gerentes, y jefes de proyecto, más orientados a dirigir, planificar, controlar costes y desarrollar estrategias empresariales. Y tal no es de extrañar, porque, si los proyectos se organizan en redes que transfieren saberes, y se han promovido las diferencias (en los perfiles) en aras de aumentar la competitividad y la capacidad productiva de la empresa (que depende de saturar el campo posible de aparatos cognitivos), se necesita un esfuerzo paralelo para integrar tales redes y tales perfiles diferenciales, para que así generen un valor, lo cual es inseparable de producir un producto cristalizado o de organizar un servicio coherente. Y quienes se encargan de esa integración son aquellos adscritos al polo gestor. Pero el polo, dominante, de la gestión ha tenido que conservarse como tal al precio de profundizar en ciertas habilidades, pues no puede ser el típico gestor que sólo sabe de análisis financiero, sino que tiene que entender lo técnico para la gestión, y tener capacidad de estrategia de producto¹⁴³. Estos híbridos además, según algunos entrevistados, están penetrando en alta dirección, frente a los tradicionales directivos de la alta dirección (a menudo reclutados de fuera y que eran sobre todo puros gestores y financieros, no tan entendidos en la tecnología o en la estrategia de innovación). También esto se enmarca dentro de una política de la compañía de apostar más por personas de dentro para la dirección, que reclutar a consagrados gestores de fuera, y después de que la empresa se ha consolidado algo más desde mediados de 1990. Reclutar más desde dentro también es una forma de motivar a la plantilla haciéndola ver que el acceso a las altas esferas es más probable.

¹⁴³ Algunos lo expresan como “hay que ser cocinero antes que fraile” (curtirse en la base, empezar por lo más técnico, entender cómo funcionan los proyectos incluso desde lo capilar, para luego saber mandar con mayor criterio). Esto se dice en relación a aquellos gerentes y directivos sin formación técnica (con formación solo económica o en administración de empresas) y que gestionan sin el suficiente conocimiento de lo que gestionan. Así dentro del polo gestor también habría tensiones tácitas en torno al debate de quién es mejor gestor: si el ingeniero de base pero especializado en organización de empresas y que luego adquiere conocimientos económicos, o el gerente profesional (ADE, Económicas, etc.). El polo dominante también tiene luchas internas y no solo en contra del polo especialista y técnico.

Hemos visto así el mantenimiento de la posición del polo gestor frente al especialista, pero ***también surgen diferencias dentro del mismo polo especialista y técnico***, que vale la pena comentar. Aquellos especialistas en tecnologías o procesos muy concretos, que por tanto solo pueden “leer” un reducido número de lenguajes o actividades constituyen la parte dominada de los dominados, es decir, la parte más dominada del polo especialista. Por el contrario, el polo dominante dentro de los dominados son aquellos especialistas que conocen diferentes tecnologías, que tienen una base cognitiva más amplia, aunque no conozcan tanto los pormenores de cada tecnología (si bien, pueden derivárselo al técnico de turno que sí los conoce). Estos, más que desarrollar tareas técnicas, participan en la “evolución tecnológica” al encargarse de conocer múltiples tecnologías (viendo en cada una lo esencial) y acometer proyectos de innovación donde se apuesta por determinadas opciones. Es decir, dentro de los especialistas son los que establecen *el marco* técnico de los futuros servicios y productos (la teoría, las opciones tecnológicas y suposiciones previas), y efectúan los desarrollos iniciales. Por tanto, de alguna forma, dentro del polo especialista *los dominantes son de nuevo los híbridos* que conocen un poco de todo y pueden pensar de alguna forma las líneas de innovación. Esto casa nuevamente con la definición de experto: cuanto menos acotado a un saber determinado esté y más se dedique a ensamblar diferentes fuentes de saber para repensar los modos de pensar y actuar sobre la realidad, tanto más dominante¹⁴⁴. Un gerente de cierto nivel (de la carrera especialista o de conocimiento) que dirige una unidad de innovación dice que busca ***tecnólogos multidisciplinares o híbridos*** en su equipo de apoyo de ingenieros:

“En el área en el que yo estoy, una cosa que valoro mucho en la gente que tengo en mi equipo, y por eso están en mi equipo, es que sean multidisciplinares. Sobre todo porque es que claro, no puedes ser visionario si esta tecnología puede funcionar o no si no conoces un poco el resto y no puedes comparar. El tema de ciudades inteligentes...No puedes apostar por una tecnología cien por cien si no has mirado el resto, ¿no? Y sabrás que esta tecnología tendrás que aplicarla solamente en estas condiciones o en estas situaciones, o para dar este tipo de servicios. Entonces ahí depende, depende un poco del área. En mi área somos un poco más raros en eso porque hacemos

¹⁴⁴ Aunque de nuevo hay matices, pues hay técnicos que solo conocen una tecnología o lenguaje, por tanto muy acotados, pero que tienen la suerte de que es muy demandada en el mercado. En ese caso, pueden percibir altos ingresos, más que los híbridos tecnólogos, pero, aun así, sus beneficios duran lo que dura el reinado de esa tecnología en el mercado (mientras que el híbrido sobrevive). Actualmente, por ejemplo, los especialistas en SAP (programas orientados a la gestión de procesos corporativos) son especialistas muy acotados a unos programas y lenguajes específicos pero que, por la demanda en el mercado de los mismos, perciben altas remuneraciones.

proyectos muy diferentes y demás. Y tenemos que estar siempre viendo más allá, y hay muchos temas que ni siquiera a día de hoy están tratados, y tenemos la idea o “feeling” de “¡coño, si esto lo hacemos de esta manera pues podemos obtener todo esto!”. Luego eso lo valoramos con los mercados (*las unidades más comerciales u orientadas al mercado*), ¿oye qué te parece si desde Tegestia se pudiese ofertar este tipo de productos?”.

(Gonzalo, gerente)

Estas diferencias entre el especialista multidisciplinar del polo técnico, frente al que no lo es se plasma materialmente, pues los ingenieros que trabajan en fábricas del *software* (que figuran como filiales de la compañía), y por tanto o bien se dedican a desarrollo de código o bien dirigen a otros que así lo hacen, cobran menos, a misma categoría, que un ingeniero que está en unidades especializadas orientadas a algún mercado o que dan soluciones de innovación para las unidades comerciales.

Estas diferencias no solo se deben a que el multidisciplinar tenga más capital cultural. Que se remunere más al multidisciplinar tiene conexión con los intereses del capital. Este invierte más en los sujetos que aseguran más la futura revalorización, que pueden generar diferencias de mayor envergadura en procesos o productos para que la empresa sobreviva frente a la competencia, algo que puede hacer en menor medida el que es menos “multidisciplinar”, que solo puede hacer mejoras en cosas muy concretas.

Un apunte metodológico hemos de hacer en relación a la anterior idea del *híbrido*. Con este concepto que hemos generado, se nos revela la riqueza de la investigación cualitativa, pues en los datos estadísticos y sus categorías (como por ejemplo los del INE, con todo el valor que puedan tener) aparecen profesionales intelectuales (especializados en sus respectivos campos) pero no queda clara del todo la posición y función que ocupan en la producción. En esta investigación hemos visto que, más allá del título académico que uno tiene o del nivel jerárquico en el que uno está (aspectos que suelen cubrir las categorías estadísticas), la carrera corporativa o el polo al que se adscribe determinan su prestigio, evolución y acceso al poder. Así también dos profesionales pueden no tener cargos de gestión, pero en función de a qué tipo de tareas técnicas se dediquen estarán situados en diferentes posiciones dentro del polo especialista. También si nos quedamos, en exclusiva, con datos cuantitativos no entendemos, por ejemplo, por qué se revalorizan las funciones de coordinación, lo que tiene que ver con redes cada vez más complejas que intervienen en un proyecto. Y ello nos lo ha permitido

detectar la investigación cualitativa, frente a la cuantitativa, menos capaz de comprender estos matices.

4.5.2. Expresiones de tensión: la defensa de los especialistas

Según lo visto en el anterior epígrafe, la empresa capitalista, en definitiva, promueve a aquellos de los que de forma más directa y evidente depende su viabilidad y expansión, y por ello, premia, especialmente, a estos gestores que integran y que disciplinan al conjunto bajo un marco estratégico y de rentabilidad (el polo gestor). A su vez, dentro del polo especialista igualmente premia a los híbridos o multidisciplinares (aunque nos centraremos de nuevo en las tensiones entre el polo especialista y el gestor). Pero pese a todo, como siempre, surge también el problema de la interdependencia de todos: el proyecto no sería nada sin los esfuerzos de todos aquellos que forman parte de él y desarrollan tareas. La tarea de integración, control y estratégica es una tarea más, pese a que sea la que establece el marco, dirige e integra para dar con el producto. Y por ello, en algunas entrevistas se vislumbra algo de malestar, precisamente en aquellos que tienen un perfil más técnico y especialista (lo que en la jerga de la empresa hemos dicho que se expresa como pertenecer a la “carrera de conocimiento”).

“Se puede ser director técnico¹⁴⁵ en esta compañía, alcanzando niveles de volumen económico, creando conocimiento (...). Sí que hay esa salida pero no son capas que se cultiven en la compañía, es la única diferencia. La “capa de gestión” es realmente la que decide (...). En Estados Unidos es muy fácil ver en una gran lista, *The Wire*¹⁴⁶, me da igual, poder ver a un programador, que se llama “pro-gra-ma-dor” (risas) y ¡que cobra muchísimo más que cualquier director de esta compañía! ¡Y sigue siendo programador!”.
(Almudena, gerente en la carrera especialista)

“En la pequeña y mediana empresa conozco casos de gente que está muy, muy mal remunerada, con unos conocimientos técnicos extremadamente elevados, muy cualificados. Aquí en esta compañía (Tegestia) debe de haber de todo... Mi experiencia es que yo estoy bien remunerado, pero por lo que veo, en memorias de responsabilidad social corporativa, en informes anuales de

¹⁴⁵ Se refiere a esos directores que son más especialistas y se les ha ido subiendo de categoría como premio, pero son más que nada gestores de conocimiento y tecnología, especialistas, aunque puede que gestionen algunos presupuestos y proyectos.

¹⁴⁶ Nombre de una publicación americana que publica listas con salarios de diferentes perfiles.

empresa y tal, el *gap* con los puestos directivos o con determinados perfiles de directores es exagerado. Pero entiendo que hay una sobrevaloración de esos perfiles, más que una infravaloración del mío”.

(Manuel, consultor senior)

Según los anteriores testimonios, las tensiones y denuncias se dirigen, sobre todo, contra los niveles más altos del polo gestor, la dirección. No se refieren tanto a los representantes del polo gestor de niveles medios, pues quizás en estos casos las desigualdades con respecto al polo de conocimiento no son especialmente sangrantes. Con todo, estas declaraciones son síntomas de cierto conflicto (siempre prudente) y del intento de reestructurar el equilibrio entre los dos capitales y saberes que estructuran el campo (en el caso de los anteriores discursos en favor del polo técnico, al reivindicar su valor). Hay veces que la tensión se formula en términos de falta de reconocimiento de uno de los polos, otras veces como exceso (y falta de justicia) de las recompensas del otro.

De las anteriores declaraciones, como de otras informaciones, se deduce que el polo especialista no ha mejorado sus retribuciones con el tiempo, pese al discurso de la necesidad de innovación y la necesidad de protegerse de la competencia invirtiendo más en el desarrollo de nuevos productos que requieren de capacidad técnica también. Los discursos de la empresa ensalzan más bien la capacidad competitiva que se deriva de los modelos de gestión, de explotación y de ahorro de costes que concibe el polo gestor. El polo especialista tampoco ha venido participando más en las decisiones, quedando siempre bajo la bota del polo gestor.

En un foro de Internet donde las personas que han pasado por grandes empresas cuentan sus experiencias (generalmente negativas, pues es un foro más que nada de desahogo) encontramos un testimonio de una persona que dice ser ex empleado de Tegestia. Sus palabras transparentan esa hostilidad entre polos de una forma muy ilustrativa y cargada de una frustración rumiada durante años.

"Vale, sabemos que Tegestia se ha convertido en una empresa cuya filosofía es la pirámide invertida, es decir en un proyecto hay 10 jefes (que por cierto, son familia o amigos), 4 analistas y un programador junior. El programador junior, que a pesar de tener que soportar que le llamen así: "junior", como si fuera idiota, es un tío que tiene una ingeniería y que es bastante listo (por eso al final se pira), y que mal que bien, soluciona los marrones, ya que el resto de la pirámide son inútiles (salvo contadas excepciones). Que sepas que seguramente Tegestia cobre al cliente unas 4 veces lo que te paga a ti (...). Y por último, a los buenos profesionales que entráis en Tegestia con ilusión, porque

la cosa está chungu, no os desaniméis, hay vida fuera de esa cosa que llaman empresa (lo digo por experiencia también). ¡Volveréis a recuperar la ilusión y cobraréis lo que los clientes pagan por vosotros! Y no se lo llevarán los chupópteros casposos por «gestionar»"¹⁴⁷.

(Extraído de un foro de antiguos empleados)

Es interesante que la persona que habla proceda de los niveles más bajos de la carrera especialista. Hay que reparar en que en sus declaraciones no solo se expresa una denuncia contra la explotación, sino contra la escasa valoración del conocimiento técnico, pese al esfuerzo requerido para acumularlo. Pero ambos conflictos están relacionados: la valoración (que se juzga inadecuada) del conocimiento técnico rebaja su salario, el valor de su esfuerzo, por lo que aumentan los niveles de explotación del trabajo vivo. También vemos que no solo hay queja en contra del valor negado al polo técnico, sino también contra el valor excesivo reconocido y construido en torno al polo gestor (nótese la ironía en el manejo de la palabra “gestionar”). Si estos empleados que están cerca de los gestores en el día a día y que presencian sus esfuerzos ironizan sobre los mismos, esto puede venir motivado por que entienden que los gestores exageran, a veces, sus presiones y dificultades diarias en aras de justificar sus incentivos, cuando puede que no sean tan excesivas en realidad, sobre todo cuando tienen al equipo técnico adecuado que al final les saca los proyectos adelante. Pese a todo, estas denuncias son también un modo de desenfocar a la gestión para reivindicar sus propios atributos.

La denuncia de la proliferación de jefes o de los enchufes quizás venga porque en algunas partes de la empresa subsistan posos heredados del tiempo en el que la empresa era más pequeña y no estaba tan controlada por procesos más impersonales. No obstante, esa proliferación de jefes no fue el problema que nosotros detectamos, pues algunas personas se quejaban precisamente de los tapones y subidas muy lentas para llegar a posiciones de responsabilidad reconocidas oficialmente (en categoría y sueldo), aunque a veces se hagan tales funciones ya de facto. Quizás el participante del foro se refiera precisamente a esos jefes “de facto” que luchan por “hacerse ver” para lograr el grado oficial, y tal vez esto cause una sensación de exceso de jefes y de confusión en las competencias.

En cualquier caso, y vistos los anteriores testimonios, concluimos que se actualizan, a su manera, los conflictos capital-trabajo para estas grandes

¹⁴⁷ Este material puede aportarse a los lectores interesados para su contraste. No se cita explícitamente por compromiso verbal de anonimato con la empresa estudiada.

organizaciones y aun cuando son asalariados la mayoría. Precisamente se actualizan de modo que se da una tensión entre aquellos perfiles profesionales cuya especialización es asegurar el interés del capital (el polo gestor y especialmente la dirección, que acceden más a fracciones del beneficio) y aquellos más ubicados en el trabajo concreto (desarrollar conocimiento, programar, etc.), es decir, el polo más de conocimiento y especialista. Estos conflictos adquieren además en estos ámbitos el tono de competencias y luchas simbólicas entre perfiles profesionales: cuál es la función que más vale, si se debería reconocer más otras funciones, etc. Estas luchas simbólicas no se quedan solo en lo simbólico, en la definición de lo valioso, pues definir qué vale y por qué tiene sus consecuencias materiales (redistribución de ingresos, mayor acceso al beneficio, etc.). Luego veremos formas y estrategias con las cuales algunas personas del polo especialista tratan de reequilibrar las desigualdades de acceso al poder, las decisiones y los incentivos.

4.5.3. Otras fuentes de tensión

Pese a ese conflicto entre los dos polos comentados, lo cierto es que bastantes entrevistados no se sentían bien remunerados, incluso perteneciendo el polo gestor o comercial. Sí que es cierto que, sobre todo, los que expresaban estas quejas eran los niveles más bajos (gerentes, jefes de proyecto y consultores del polo gestor), mientras que en dirección (consagrados simbólicamente y con acceso a mayores rentas) estos problemas no se suelen expresar. En dirección, si hay quejas se debe al hecho de ocupar puestos de dirección en ámbitos menores donde no creen que estén luciéndose como deberían (aunque ello también está conectado con la remuneración, se trata más bien de una tensión simbólica, de una comparación entre lo que yo hago y lo que hacen otros pares competidores).

La insatisfacción salarial se ha agravado con la crisis, ya que muchas personas entrevistadas dicen no tener subidas salariales de un año para otro¹⁴⁸ y estar congeladas en sus sueldos, pese a que las exigencias de los objetivos o competencias asignadas crezcan. La parte variable y extras en el sueldo prácticamente han desaparecido especialmente en los puestos inferiores de la jerarquía y se han resentido mucho incluso en la gerencia en comparación con los tiempos previos a la crisis. Algunas ironizan con que la empresa esgrima la crisis como razón de la contención salarial. Parece que no es solo la crisis sino que la

¹⁴⁸ A veces no se cubre ni el IPC.

empresa está aprovechando las justificaciones que le ofrece la coyuntura para formar excedentes que quiere canalizar para apoyar su expansión internacional. Pero esto demuestra que estos perfiles gerenciales, consultores y ubicados en unidades comerciales y de innovación, hasta ahora más mimados por la empresa, también se están viendo tocados por la situación. La mayoría lo toma con cierta resignación pues están enfocados a hacer carrera por el momento en la empresa, a la espera, en los niveles altos, de resarcirse de los sacrificios pasados.

Los asalariados poseen al menos una mercancía, sus capacidades o fuerza de trabajo, y tienden a la maximización del salario percibido por su venta como la empresa busca el mayor rendimiento de las mercancías que usa. Al mismo tiempo, diferentes fracciones del trabajo vivo pueden tender a diferentes niveles de maximización según lo que creen que “merecen”, porque el prestigio que se las confiere socialmente o el valor que se da a sus capacidades las invisten de la legitimidad para exigir más o menos. Los expertos estudiados (con elevado capital académico, profesional y simbólico) no buscan simplemente un salario de reproducción, sino preservar una elevada renta diferencial a su favor que exceda, con mucho, un mero salario de reproducción estricto (incluso si este tuviera en cuenta las compensaciones que merecerían por responsabilidad y tiempo en educación invertido). Este diferencial siempre es puesto en peligro por una dinámica de exigencia e intensificación del esfuerzo (inherente a la reproducción ampliada del valor) que también se cierne sobre ellos. Si cada vez (además recientemente a través de esas técnicas que hemos ido viendo) se les exigen contribuciones adicionales, compartir y generar conocimiento, eficiencia, calidad, márgenes, capacidad de innovación, compromiso, y tiempo extra, ese diferencial de renta se ve recortado, en proporción a los esfuerzos adicionales exigidos, acercándose más a un mero salario de reproducción. Por ello, muestran esa insatisfacción porque tratan de generar un extra salarial (mediante una ampliación de sus remuneraciones) para expresar y encarnar ese elevado capital intelectual y simbólico que han de proteger y realizar monetariamente como elemento diferencial frente a otras facciones del trabajo. Tal diferencial se pone en peligro ante técnicas orientadas a extraer un mayor rendimiento, horas de trabajo o ante congelaciones salariales para racionalizar costes.

Daremos algunos datos sobre salarios. Un consultor o técnico en la base puede llegar a los 2.000 euros mensuales, mientras que los gerentes de un área pueden oscilar entre los 45.000 y 50.000 euros anuales, y los gerentes senior en torno a los 60.000-70.000, teniendo los perfiles directivos sueldos muy superiores, en torno a 100.000 (las más altas posiciones de ahí en adelante). Estos datos son

aproximados y basados en percepciones de los entrevistados, no en medias precisas. Además los profesionales suelen ser parcos cuando hablan de sus salarios. También nos comentaron que hay muchas excepciones a la regla. Por otro lado, en áreas de soporte a cliente o de mantenimiento se habla en algunos foros o blogs sindicales de sueldos de 1.000 euros mensuales o menos.

En definitiva, hay una tremenda heterogeneidad relacionada con los siguientes criterios, que pueden interaccionar entre sí:

- El nivel jerárquico, como es obvio.

- Si uno es de la parte comercial o gestora, o bien del polo de conocimiento o especialista. Y además dentro de cada cual, como vimos hay matices.

- La región en que se ubica el centro de trabajo es otro factor, o si uno forma parte de la empresa o es subcontratado.

Todos estos criterios, que a veces se combinan, crean importantes diferencias salariales aun siendo todos “expertos”. Los que están en la cúspide obviamente serían los directores del polo comercial o gestor (frente a los directores del polo de conocimiento), en Madrid, y que dirigen unidades comerciales.

Aparte de la heterogeneidad salarial según los anteriores criterios que estructuran el campo, la cuantía de los salarios está muy individualizada, pues queda mucho al albur de cómo haya negociado cada cual su ingreso en la empresa, sobre todo en el caso de profesionales con cierta experiencia y reclutados de fuera, que normalmente vienen con incentivos especiales. Por eso, no se habla de salarios sino de “bandas salariales” que dejan margen a una heterogeneidad amplia de salarios a misma categoría. Esto puede explicarse desde la empresa como una forma de promover el mérito, pero también lo podemos entender como una forma de individualización y atomización. Además, cuando los directores y gerentes distribuyen beneficios o algún ingreso extra en el grupo, normalmente aunque se distribuye entre todos, se aplican criterios individualizados en la cuota final a la que accede cada cual. Todo esto conlleva que se ha roto la homogeneidad salarial y que la empresa lo utiliza como elemento disciplinante, lo que puede llegar a causar conflictos al no estar los criterios claros o no ser siempre transparentes.

La individualización se agrava porque los empleados que ingresaron en Tegestia por procesos de absorción de otras empresas han logrado mantener

condiciones buenas de salario (debido a la presión sindical), y cobran, en muchos casos, más, a igual categoría, que la persona que empezó desde la base de Tegestia. Los que se han formado en la base de Tegestia y encuentran que tienen menores remuneraciones que los “absorbidos” denuncian esta variabilidad como injusta. Es decir, en vez de volverse contra la empresa porque no les paga más a ellos, algunos expresan quejas contra los absorbidos por sus privilegios. Esto es un síntoma de la individualización: las comparaciones entre ellos crean tensiones y abortan las posibilidades de frentes comunes.

Por otro lado, otra fuente de tensión está en que por algunas entrevistas detectamos una política de taponamiento de ascensos por parte de la empresa, lo que provoca la desesperación de algunas personas que ven dañada su carrera. Normalmente hay más personas en las unidades en condiciones de ascender al rol siguiente que ascensos finalmente efectivos. Los superiores de un área lo proponen, y es RRHH quien lo concede o no según la situación de la empresa y el número de promociones que puedan hacerse (ya que son costes laborales a mayores). Esto da pie a que los gerentes de una unidad o los directores se presenten como aliados de sus subalternos y a que descarguen la responsabilidad en “lejanos” departamentos de recursos humanos (responsabilidad diferida). Lo que es un ejemplo de la fragmentación y también opacidad de las decisiones y responsabilidades en las sociedades y organizaciones modernas, y de la derivación de las mismas a otros como forma de protegerse: no se sabe a ciencia cierta de quién dependen las decisiones finales, si en verdad de esos departamentos lejanos o de quien tengo más cerca, por lo que al final la respuesta del empleado es la resignación.

Estos ascensos muy dosificados hacen que los subordinados comiencen a hacer tareas propias de roles por encima, durante años, sin que oficialmente, ni en salario, ni en categoría, se vean reconocidos como tales. No obstante, lo interesante es que estos están dispuestos a asumirlo. A veces porque no queda otra, pero también porque, viéndolo de otro modo, es una oportunidad para *visibilizarse*, para “demostrar” su valor profesional, con la idea de comprometer a los superiores a defender su candidatura. Estos taponamientos y actualizaciones lentas de los rangos tienen consecuencias positivas desde el punto de vista del control, pues los individuos están en un período de prueba permanente y tienden a esforzarse en exceso. Si finalmente en la siguiente ronda de ascensos no se oficializa su rango (dados los cuellos de botella creados), la primera reacción es quemarse y abandonar, pero la segunda es hacer todavía un esfuerzo mayor porque probablemente no habrán demostrado lo suficiente (es decir, reproches a

uno mismo). Algunas personas aceptan con resignación el que no les oficialicen lo que en verdad hacen (y que no les paguen por ello), pero muchos expresan cierta quemazón (por lo que hay límites a esa docilidad). En definitiva, los conflictos e injusticias se denuncian, se sufren y se tienen presentes, pero normalmente son reabsorbidos por individuos que gestionan de manera muy individualista un capital intelectual y profesional, que es el recurso con el cual pueden moverse con más fluidez y éxito en el mercado que otros colectivos menos cualificados.

Más allá de las luchas entre diferentes polos, o conflictos por la carrera personal, también se detectan formas de conflicto entre unidades y *áreas más o menos productivas*. Como sabemos, la empresa condiciona la retribución de los elementos variables del salario individual no solo a dicho desempeño individual sino al rendimiento de los equipos y de áreas más amplias (que agrupan a equipos y unidades), a los cuales se impone que sean solidarios entre ellos: si unos no cumplen los otros no percibirán nada, o no tanto como se esperaba. Esto es señal de que la empresa, pese a que promueve la individualización de condiciones, por otro lado, impone y reconstruye ciertas solidaridades para no colapsar en medio de un individualismo peligroso (que no siempre le interesa¹⁴⁹), pues las redes de colaboración y conocimiento han de florecer mediante vetas de solidaridad.

Pese a esa solidaridad promovida, cuando se dan ese tipo de coyunturas delicadas (algunos grupos y unidades han cumplido, pero otros no tanto), los directores y gerentes han de “luchar por su gente” (como nos dijo una entrevistada). Es decir, tratan de “visibilizar” y defender el esfuerzo de los equipos bajo su control para que se les canalice al menos algunos beneficios e ingresos extras en virtud de sus méritos (pero principalmente con esa defensa de su gente los directores y gerentes, no nos engañemos, se defienden a sí mismos pues son ellos quienes tienen un mayor componente salarial variable).

En cualquier caso, frente al discurso oficial de RRHH de que los salarios dependen de la contribución individual con una objetividad matemática, vemos que entre el esfuerzo rendido y su remuneración hay una discontinuidad que hay que rellenar a través de luchas parlamentarias sobre quién merece absorber qué cuota. La retribución no es “objetiva” y siempre depende de consensos en un momento dado que se pueden problematizar y cambiar a la luz de nuevos argumentos que enfoquen otros esfuerzos, detalles y razones.

¹⁴⁹ A la empresa le interesa y promueve la cooperación que puede controlar, no las identificaciones entre los empleados y la cooperación al margen de los objetivos de la revalorización.

En definitiva, aparte de la lucha entre polos o de los intentos de los profesionales de afirmarse individualmente¹⁵⁰, también se adivinan conflictos (no siempre muy abiertos) entre profesionales y áreas más o menos productivos, que tratan de reducir esa solidaridad impuesta corporativamente. Así, algunos profesionales, aunque luego se desdican (porque, por el momento, no es la política oficial de la empresa), parecen inclinarse por una *lógica de mercado* (aun sin transparentarla mucho) como forma justa de remuneración dentro de la empresa: es decir, que a cada unidad se le permita participar en fracciones del beneficio según sus resultados, con menores solidaridades entre diferentes unidades.

“¿Por qué yo que trabajo, me deslomo, pertenezco a un área, que él área en conjunto ha tenido pérdidas...? Entonces, yo mi paga de beneficios no la voy a tener, porque como mi área ha tenido pérdidas, yo no tengo paga de beneficios. ¿Por qué? Pues es lo que hay... Es una injusticia porque dices mi área específica trabajamos todos como unos...Hemos hecho unos números excelentes, pero luego, la suma global del área al que pertenezco yo es cero o es negativo, entonces no me dan...Pues eso ocurre”.

(Alberto, gerente)

Así, las quejas no siempre tienen por trasfondo la solidaridad entre el trabajo vivo, sino un individualismo mayor que el que la empresa ya cultiva mediante la individualización de las condiciones salariales. Por otro lado, en estos ámbitos un tanto más atomizados o meritocráticos, las mejoras salariales se buscan a veces mediante la lucha subterránea entre áreas y departamentos (por tanto entre segmentos del trabajo vivo) y mediante las negociaciones entre sus responsables, lejos de la lucha unificada contra el “capital” por la mejora salarial. Los más productivos (que son, a menudo, los que se hallan tocados por una coyuntura favorable) se reivindican y reclaman su “justa” remuneración y, aunque no se les conceda por la política corporativa actual, con estas tensiones disueltas en el ambiente, al menos, se ejerce presión sobre esas unidades rezagadas (aunque en estos casos sería una disciplina más horizontal).

También cabe sospechar que, aun cuando estas profesiones tienen un ingrediente meritocrático muy marcado de entrada, quizás las técnicas de emprendimiento y de *multiplicación de la forma empresa* (que hemos visto antes) estén, a modo de *efecto no intencionado* o no buscado por la empresa, haciendo mella reforzando este espíritu disolvente de la solidaridad entre unidades y áreas

¹⁵⁰ Ese afirmarse no es en estas organizaciones mediante la violencia directa sino mediante el sometimiento y la paciencia, el autocontrol sin perder de vista los intereses, sabiendo gestionar la espera para el ascenso.

en favor de un modelo más mercantil. Pues cuando se exige proactividad y salir adelante con los propios medios y con pocos guiones (tanto más en los gerentes, pero cada vez más en todos) esto tiene el riesgo de fomentar luego actitudes más meritocráticas que podrían impactar contra determinadas políticas de solidaridad interdepartamental.

4.5.4. Algunas formas de introducir nuevos criterios de valoración y prestigio

Ante las presiones que hemos visto hasta ahora (desencadenadas o reforzadas por técnicas que actúan de modo subrepticio en ocasiones y no siempre coactivo) y ante los problemas de reconocimiento o salariales, las personas no se quedan empantanadas, sino que cavilan estrategias y vías para encontrar compensaciones.

Por ejemplo, las expresiones de malestar del polo especialista no se quedan en meras quejas. Algunas personas se atreven a proponer políticas para enmendarlo. Una entrevistada, Almudena (con un alto grado de racionalización de las medidas a adoptar para reconocer más a ese polo especialista y técnico), valoraba las comunidades virtuales o los blogs de empresa (aunque ello suponga, como hemos visto, un aumento de la exposición personal y por tanto del posible control). Pues veía en ellos nuevos “modelos de reputación” y los entendía como una ocasión para informar y dar a conocer mejor su actividad y sus ideas, trascendiendo los criterios formales de su unidad, orientados, por defecto, en favor de la gestión. Por tanto, algunas personas, especialmente del polo especialista menos renumerado y valorado, con carreras más lentas, encuentran y resignifican estos espacios como medios para recibir remuneraciones simbólicas (en forma de seguimiento por parte de otros de sus ideas, propuestas, agradecimientos, etc.), dado que las salariales están especialmente contenidas para estos perfiles. Es decir, *estos nuevos espacios aun cuando tienen efectos posibles de control (e implican esfuerzo adicional) pueden ser utilizados por ciertos profesionales como un recurso para reivindicar su valor*¹⁵¹.

También la entrevistada proponía que la empresa certifique a qué se ha

¹⁵¹ Y esto sella el éxito de las nuevas formas de control: la empresa controla y explota mejor en el mismo proceso por el cual que otros reciben remuneraciones *sui generis*, emocionales, que permiten recuperar una lealtad a veces lesionada, sin ningún tipo de desembolso ni cambio en las jerarquías establecidas.

estado dedicando uno a lo largo de los años, porque al quedar certificado, uno podría validarlo ante otras empresas. Que la empresa certifique competencias y actividades desempeñadas es más específico y completo que poner simplemente una categoría desempeñada en un CV¹⁵². Así, el empleado puede demostrar mejor lo que ha hecho y sabe, lo que es una forma de recuperar el “esfuerzo” si no monetariamente, al menos simbólicamente (en certificados), para proteger la empleabilidad y mejorar el poder de negociación en el mercado de trabajo (al tener más marcas o validaciones de lo que uno puede y sabe hacer). También es una forma de cierre (y por tanto de protección): pues apunta también a definir y formalizar habilidades y competencias para nuevas áreas y perfiles novedosos que se están creando en el sector de las tecnologías de la información.

También proponía que se crearan órganos en la empresa en la que aquellos profesionales creativos que se han destacado tuvieran más acceso a las altas jerarquías para apoyarlas en la toma de decisiones ante ciertos temas de su especialidad (es decir, de alguna forma reivindicar para el polo técnico y especialista, y para los más capacitados dentro del mismo, más acceso al poder y a las decisiones). Así, el polo técnico aunque sometido se atreve y conspira para ganar terreno en el campo. Estas reivindicaciones apuntan también a querer institucionalizar esa visibilidad ganada en los espacios virtuales o que se gana por un buen desempeño en un proyecto o ámbito.

“Otra forma es recomendarte para dar clases (*nombra un reputado centro de formación para directivos y profesionales*), o sitios por ejemplo que son de reconocido prestigio, donde la gente que tú tienes interna le das reputación a través de ese tipo de modelos. Son dos líneas muy buenas que no tienen nada que ver con incentivos económicos. La mayoría de las empresas están apostando por modelos de mejores descuentos en las compras, regalitos, algo de dinero (no está de acuerdo con este modelo). El modelo que implantaría en mi compañía no sería ese”.

(Almudena, gerente)

Finalmente, como se adelanta en las anteriores palabras, la entrevistada sugería que la empresa debería permitir, en mayor medida, impartir formación y dar avales para ello a determinados profesionales (aunque la empresa ya colabora con algunos centros universitarios en lo que toca a este cometido), pues para

¹⁵² Y esto también es un seguro para profesionales que no son ingenieros, que tienen otras formaciones, pero que han estado desarrollando actividades en estas empresas tecnológicas, y que entraron ante el boom del empleo en estos sectores desde mediados de 1990. Es una forma de profesionalizarles y consolidar su posición en el mercado de trabajo.

muchas personas las actividades académicas son motivantes y fuente de aprendizaje, redes, etc.

Todas las anteriores iniciativas de esta representante del polo especialista (acceso a círculos de directivos, aprovechar los espacios virtuales para mostrar más lo que uno hace, exigencia de formalización de habilidades mediante certificados que validen más al detalle las mismas, apoyo por parte de la empresa para acceder al mundo de la docencia) parecen hablar en un lenguaje muy inmaterial de retribución simbólica o de “reputación”. Aunque ella dice no hablar de incentivos económicos (que son tabú en las empresas), es una forma también de hablar de poder, y también de salarios y reivindicaciones materiales. En efecto, aunque se habla de “visibilizar” o participar más, el reivindicar que te brinden acceso a órganos estratégicos y compartir el espacio con personas que toman decisiones de alto nivel al final ha de generar cierta ósmosis: es decir, verse revalorizado por codearse con gente de alto capital económico y simbólico en la empresa, lo que afectará a la larga a la remuneración de uno. Además, tener espacio y tiempo para exhibir más en detalle los conocimientos y habilidades que uno posee en determinados ámbitos de cierto nivel jerárquico también conlleva (si uno lo hace bien) hacer que los otros comprendan más el valor de lo que se hace y convencer más del valor de las capacidades personales, lo que arrastrará a la larga cambios en los esquemas de remuneración, como también que cuenten con uno cada vez más para determinadas decisiones (poder). Es decir, la lucha por el salario, la empleabilidad y también el no ser un mero medio sino también sujeto (ejercicio del poder) están detrás de un lenguaje de visibilidad y reputación.

Por ejemplo analicemos el acceso a la docencia. Aunque se dice que lo económico, no es lo fundamental, en la reivindicación de que la empresa recomiende a determinados profesionales para acceder a instituciones educativas (como escuelas de negocios, universidades más cercanas al campo económico, etc.) hay un trasfondo también material. Frente a los regalitos y determinados extras que la entrevistada critica, que te den reputación es una forma de capital económico diferido y más estable, pues la reputación no es simplemente un extra salarial logrado de modo episódico, implica dar valor a la persona, a la subjetividad, lo que permitirá conseguir posiciones e ingresos en el futuro y de un modo más consolidado y estable. También el hecho de poder acceder a la docencia o a labores como conferenciante es un modo de acceder a capital social y más conocimiento, susceptibles de convertirse en remuneración u oportunidades profesionales mejores a largo plazo. Es decir, si la empresa no ofrece últimamente mejoras salariales, agravado en el caso del polo especialista, estos grupos buscan

modos alternativos de encontrarlas y además modos sólidos (mediante la reputación y el controlar otros ámbitos), aunque la entrevistada no lo reconozca como tal. También estas reivindicaciones son formas de mejorar la posición pero aliándose con la empresa, simbióticas o acomodaticias: pues en el caso del acceso a la docencia se pretende que la empresa ayude a visibilizarse, y a la larga a conseguir mejores ingresos, pero no a costa de costes adicionales para la empresa. Es decir, se buscan fuentes de remuneración, adicionales o paralelas, con el apoyo de la empresa, pero a veces sin mayores costes para la misma. También en vez de reivindicar ascensos (que la empresa da a cuenta gotas especialmente para los especialistas) se buscan movimientos laterales (como la docencia).

Pero las formas de encontrar vías de compensación ante situaciones de escasa remuneración no solo se proponen desde el polo especialista, pues ya hemos dicho que en general, independientemente de a qué polo se adscriban, hay quejas de inadecuada retribución. Así, algunos directivos y profesionales cavilan montar quizás en un futuro su propia empresa bien como un seguro material frente a la falta de compromiso de la empresa (que puede deshacerse de sus empleados en cualquier momento) o como una forma de “trabajar totalmente para mí” (es decir, recuperar todo el valor económico de lo que se hace).

También el afán de muchas personas (independientemente del polo) de ascender muy rápido es una forma de compensar los salarios cada vez más contenidos y peores en las bases: si no hay mejoras salariales, al menos ascender lo más rápido posible para estar menos tiempo en niveles salariales bajos y defender así las rentas salariales diferenciales que se juzgan como justas para su cualificación.

Otras personas, aunque descontentas con su remuneración, tratan de encontrar vías compensatorias mediante títulos y certificaciones caras en el mercado educativo, que la empresa ofrece, y que además son un indicativo de que la empresa les está preparando para el ingreso en capas de gerencia y dirección. El hecho de que estas personas se tomen esta formación como compensación salarial y como signo de selección, es decir que se sientan como “elegidos”, ayuda a la empresa a rebajar tensiones cuando, como decimos, no tiene una política salarial muy generosa, que mueve al descontento. Podríamos decir que la empresa trata así de compensar las políticas salariales que causan malestar con formas “cualitativas” e indirectas de salario (como la formación, que aunque cara, sale más barato que ascender antes de tiempo y sirve como medio de motivación y de crear dependencias emocionales al emitir signos al empleado de que se le está

cooptando para puestos superiores). Es decir, la empresa trata de compensar el malestar salarial creando y gestionando expectativas.

“P: Los módulos más especializados de Oracle o de SAP, o de ITIL son más un reconocimiento, lo utiliza más la empresa como reconocimiento a perfiles que son especialmente...”

R: Quiero entender que sí. Yo me hago ilusiones de que es que sí... No he tenido subida (*salarial*), pero me han asignado certificaciones.

P: A todo el mundo no se le permite hacer ese tipo de cursos...

R: No sé si lo sabrá todo el mundo que Tegestia tiene esos cursos, porque no aparecen en la oferta general”.

(Cristina, ingeniera)

En cualquier caso, el hecho de que estos profesionales busquen en la formación o en la llamada “visibilidad” medios sutiles e indirectos de retribución y compensación nos habla de lo presentes que están las tensiones salariales en estos ámbitos aunque aparezcan a veces bajo otras formas (como el conflicto entre polos, o los medios diferidos y sutiles de conseguir y reforzar los capitales en juego que podrán activarse como salario). Conflictos que se han exacerbado o se verbalizan pese a que han sido siempre tabú en las empresas y máxime en estos profesionales (ya que “queda mal” quejarse al modo de la clase obrera, pues se supone que son cuadros y técnicos). Estos conflictos probablemente se verán acrecentados porque cada vez se pide un empleado más movilizado pero no se da tanto en contrapartida. También está presente el conflicto por el poder: querer participar más no tanto en las decisiones de los proyectos, sino en otros órganos más notables.

4.6. BIOGRAFÍAS PROFESIONALES Y TECNOLOGÍAS DEL YO

En los anteriores epígrafes hemos visto que los profesionales entrevistados, pese a la moderación salarial que se cierne sobre ellos, disfrutan de elevados salarios y forman parte de colectivos del trabajo vivo respaldados por un alto capital cultural.

Ingresar en colectivos algo privilegiados y escasos de la fuerza de trabajo implica inversiones económicas y de esfuerzo personal en la educación. Por otro lado, a estos grupos se les exige, ya en la esfera productiva, productividad (ser ágiles y completar tareas que implican capacidad mental en unos tiempos dados),

rendimiento también entendido como innovación (es decir, ser capaces de tomar decisiones y abordar algo de otro modo, o no probado), etc. De esta manera, nos preguntamos si para ello (acceso a la clase experta y cumplimiento de las demandas en su ámbito profesional), aparte de las técnicas que hemos visto que la empresa dirige hacia ellos para aumentar su rendimiento o la circulación de conocimiento, siguen ellos mismos estrategias para mantenerse eficaces, resolutivos y cumplir así lo esperado. También nos preguntamos qué principios u orientaciones siguen para reducir la incertidumbre de la carrera y atraer una meta deseada: el ascenso, el prestigio profesional, que ahora ha de ser más difícil dado que la crisis reduce las oportunidades y aumenta la competencia. Es decir, las presiones de los objetivos y las ambiciones de hacer carrera (sobre todo cuando uno se perfila para niveles altos) exigen una vigilancia (detectar oportunidades y minimizar errores) y un trabajo sobre sí mismos que queremos conocer y analizar en sus testimonios (tecnologías del yo). Estas estrategias que siguen y recursos que utilizan nos servirán también para señalar elementos estratégicos en las trayectorias, que pueden sentar desigualdades en función del grado de control sobre los mismos.

Por otro lado, esas estrategias que aplican sobre sí mismos para alcanzar ciertas metas nos indicarán cómo se piensan ellos mismos, con qué metáforas, etc. Por tanto, podremos conocer cómo una sociedad sometida al capital constituye subjetividades y motivaciones.

El desarrollo de ciertas disposiciones personales que les hagan cuadrar con las exigencias del mercado laboral, de la empresa y de ámbitos donde se explota conocimiento y capacidad de toma de decisiones, probablemente empieza en las experiencias formativas en ciertas clases sociales de partida. Así analizaremos pinceladas de las biografías de estos profesionales para entender qué itinerarios están detrás del acceso a esta clase experta. Estos trabajadores aportan capacidad de resolución e innovación, o capacidades como saber dirigir a otros (lo cual es parte de su subjetividad); en consecuencia, puede ser interesante conocer qué biografía y experiencias generaron (y reproducen también) esa subjetividad.

Intentaremos también hacernos eco de los matices en las estrategias y orientaciones por rango jerárquico. También los observaremos según si las personas se orientan más a la gestión o por el contrario son especialistas, pues podría haber matices ya que los gerentes desarrollan una actividad más abstracta (mandar, controlar costes y equipos, organizar proyectos, etc.).

Además, es un sector muy volátil, por lo que son profesionales que

necesitan orientaciones para ganar seguridad y sobrevivir en un mundo de competitividad y cambios. Estas orientaciones son susceptibles de transferirse al resto de la sociedad, como tecnologías del yo, sobre todo en respuesta a la flexibilidad creciente del mercado laboral, que demanda igualmente una flexibilidad mental o capacidad de reinención. Esta transferencia de modelos de autogestión y reinención personal desde estos colectivos a otros es probable porque son grupos privilegiados dentro de los asalariados, con un capital cultural elevado y puestos de alto rango, es decir, con capacidad y legitimidad para elaborar y recomendar marcos de orientación y estrategias de éxito. Es más, un entrevistado escribió un libro de autoayuda (como oficio paralelo), formulado para todo tipo de personas y basado en sus experiencias en el trabajo y personales.

Pero no todas las personas buscan o muestran un ajuste perfecto al mundo de la empresa. Veremos casos de personas, con metas vitales muy interiorizadas, que les dan un sentido, pero que entran en conflicto con las disposiciones e incluso “superficialidad” que pide el mundo de la empresa, y que les cuesta desarrollar. Pero esto no hace más que confirmarnos las presiones para desarrollar disposiciones y formas de entender el trabajo que el campo económico (y la empresa) imponen y exigen para armonizar con él, y que fuerzan a los sujetos a gestionar cierto reajuste.

Por ello, estas disposiciones ya traídas (producto de las estrategias de la clase y experiencias de la socialización) como todas esas estrategias que la persona se aplica para mejorar profesionalmente y mantenerse creativo y eficaz, y así cuadrar con las exigencias, constituyen elementos de apoyo a las necesidades del capital. Esto demostrará, como decíamos al principio, que un objetivo (en este caso la revalorización del capital) se apoya siempre en constelaciones de tecnologías varias: desde algunas más heterónomas o impuestas externamente hasta estrategias personales que apuntan a alcanzar formas de subjetividad y metas deseadas. Así, la dominación del trabajo abstracto no solo es fuente de sufrimiento sino que el hecho de que domine tanto la existencia en una sociedad capitalista también se debe a que ha logrado también construir y realizar deseos. No puede escaparse que también el trabajo como fuente de experiencias de éxito y de identidades deseadas es más probable en individuos altamente cualificados o que ejercen el poder en el ámbito productivo, donde, por tanto, hay una apelación a su contribución como para sentirse motivados a tomar el trabajo como fuente poderosa de identidad. El trabajo en muchas profesiones, especialmente en estos espacios de cierta creatividad y explotación de conocimiento, ofrece evolución, carrera y retos y, por tanto, a algunas personas les ofrece un camino de perfección

y también de cierto placer al verse mejorar y transformarse. El imperio que el capital y el trabajo ejercen sobre la sociedad se apoya también en la manera como construye también nuestros deseos y en especial nuestros orgullos personales y caminos de perfección. Por tanto, no es que las personas hayan abandonado la esfera de la producción y el trabajo en busca de otras identidades como dice la postmodernidad, la cuestión todavía sigue siendo que, aparte de comprender qué es el capital, cómo opera y el tipo de dominación abstracta que establece, se hace necesario también entender cómo constituye nuestras subjetividades, deseos y metas. Objetivar esto también es esencial a la hora de tomar distancia y poder trascender los problemas que esta formación social desata (también en la subjetividad bajo la forma de ansiedades profesionales, ligar mucho la autoestima al trabajo, etc.).

Algunas perspectivas consideran que la dominación de este sistema económico y productivo está en que nos relacionamos en sociedad como productores de bienes y servicios. No hay vías de supervivencia al margen de estas relaciones. Si no puedes o no estás dispuesto a vender tus capacidades de modo abstracto en el mercado de trabajo y a entrar en los circuitos productivos, te abocas a la destrucción personal (Kurz, 2001; Postone, 2006)

Nosotros estamos de acuerdo con que sea primordial en términos coactivos esa urgencia a vender las propias capacidades en el mercado, pues no hay vías de subsistencia alternativas o de ser un sujeto social más que participando en la producción de cosas que portan trabajo abstracto. Pero, como hemos afirmado en el marco teórico de este trabajo, también el trabajo vivo puede arrojar diferentes niveles de productividad que determinan el grado de éxito con que los diferentes capitales en lucha se imponen unos a otros. Quienes dan con formas superiores de aumentar la productividad del trabajo devoran a los que no lo han logrado. Así, como algunos autores defienden, las empresas, más allá de servirse de esa coacción primordial de la sociedad capitalista que pesa sobre el trabajo vivo y hace que tenga que vender sus capacidades, buscan técnicas con las que hacer dicho trabajo máximamente productivo: estas técnicas abarcan desde ideologías, programas educativos, medidas políticas (como crear mecanismos de redistribución para proteger y cuidar las capacidades productivas del asalariado para que se potencien o sostengan) hasta mejoras organizativas y tecnológicas en la producción.

Pero, por lo mismo, las personas que viven en un universo capitalista tienen un interés en modelarse y constituirse de un modo que les asegure el éxito (en

mayor grado y frente a competidores) en una esfera (productiva y del trabajo) de la que extraen ingresos (es decir, trabajo rendido y validado en medio de cambio que determina su capacidad de acción y bienestar). También derivan de su actuación en esa esfera del trabajo no solo ingresos sino también prestigio o reconocimiento de otros y frente a otros (pues la esfera del trabajo y la capacidad de afirmarse en ella es una de las bases del reconocimiento en esta sociedad¹⁵³, dado que el trabajo es el núcleo mediador en nuestras relaciones sociales). Por ello, las personas tienen también un interés en “prepararse” para tal esfera y de conservar una serie de capacidades, mejorarlas o adquirir otras. Y por esto, tenemos interés en estudiar tales técnicas en el presente trabajo que son complementarias a las técnicas que aplica la empresa. Estas técnicas son en autointerés del sujeto, pero del deseo de ajustarse a la esfera del trabajo y de mejorar la posición competitiva salen reforzadas las relaciones capitalistas y aquellas empresas que emplean en un momento dado a tales sujetos que cuidan especialmente de su eficacia en la profesión y son, por tanto, más eficaces. En ámbitos donde se explota en la fuerza de trabajo su capacidad de aplicar conocimiento, su capacidad innovadora o de resolver problemas e incertidumbres, las estrategias personales también irán orientadas a reforzar dichas capacidades.

4.6.1. Un título de partida

En este primer apartado analizaremos la formación inicial necesaria para constituirse como atractivo en el mercado laboral de estos expertos. En esta formación inicial tienen peso las experiencias relacionadas con la clase social de partida, o con otros grupos y ambientes, pero también ciertas estrategias personales, pues son sujetos activos que matizan o aprovechan de un modo original los recursos legados por la clase o por otros grupos. Veremos cómo todas estas relaciones y experiencias iniciales introducen a los sujetos en ciertas prácticas para desarrollar motivaciones y disposiciones necesarias para ir conformando una trayectoria. Algunas de las capacidades que forman en estas experiencias les sirven luego para hacer frente a las incertidumbres de los proyectos. Podríamos decir que tales capacidades constituyen una parte del

¹⁵³ De hecho, un autor como Honneth (2006), establece la participación en la esfera económica y el éxito en la misma como una de las bases de reconocimiento en la sociedad. Nosotros añadiríamos que es la preponderante porque las posibilidades y amplitud del ejercicio de los derechos personales (que es otra esfera de reconocimiento que establece) depende en buena parte del capital económico que uno tiene, máxime cuando los mecanismos redistributivos en la sociedad están en regresión.

“currículum” fundamental que uno posee, pero que no aparece en los aspectos más formales o explícitos del mismo, aun siendo necesarias para bregar en el mercado laboral.

Buena parte de los entrevistados tenía una formación en ingeniería (aunque no en Informática necesariamente). Algo esperable en una empresa de nuevas tecnologías. Pero más allá de esto, este título académico está conectado a ocupar puestos de organización en el campo económico (sobre todo la ingeniería superior). Es decir, es un título de elevado prestigio dentro del campo económico. Otros, si no son ingenieros, tienen estudios en Ciencias Naturales y Exactas.

La mayoría manifestaba tener inicialmente una tibia vocación, en sus orígenes, por la ingeniería, o por las carreras de ciencias que cursaron. Lo hacen para cumplir meramente con estrategias de clase. Es decir, están obligados a ascender socialmente o a reproducir en sí mismos la clase de partida, pues una parte (la mayoría) nacieron en el seno de las clases profesionales. Algunos (en puestos de dirección o gerencia) tenían ascendientes ingenieros (más allá de los padres incluso), lo que refleja que son familias que llevan acumulando, durante varias generaciones, capital económico y cultural, y portan un *saber de estrategias de éxito*: se sabe que ciertos títulos académicos están conectados preferencialmente al desempeño de funciones de autoridad o altamente cualificadas en las corporaciones y administraciones, asociadas a una probabilidad mayor de penetrar en las élites de las organizaciones.

“P: ¿Y por qué esa combinación de formaciones tan dispares¹⁵⁴?

R: Pues ingeniero porque en mi casa, mi padre, mis abuelos, mis tíos, todo el mundo es ingeniero. Y entonces es como que desde que era “así” (*de pequeña, se refiere*), quería ingeniero, entonces ni me lo pensé. Me fui y lo hice”.
(Gema, gerente senior)

“P: ¿Cuándo Ud. hizo Aeronáutica, que le movió a hacerlo? ¿Tenía Ud. algún tipo de referente en la familia?

R: Tenía un hermano mayor que hizo aeronáutico. Y bueno, en principio, mi familia somos todos ingenieros. Somos una familia de ingenieros. Entonces yo

¹⁵⁴ Aunque en esta pregunta ya se sobreentiende que no solo tienen una ingeniería sino que luego diversifican la formación con otros estudios, como veremos. La ingeniería o algunas carreras de ciencias con fuerte identidad (Matemáticas) son el título de partida para ir consolidando una imagen sólida en el mercado laboral (según lo que se entiende como tal).

sabía que tenía que hacer una ingeniería. Hice aeronáutico, no por vocación, sino por un hermano mayor que lo estaba haciendo”.

(Miguel, directivo senior)

El sufrimiento en la obtención de ciertos títulos como el de ingeniero (pues operan grandes embudos selectivos en las instituciones que los confieren) y la transformación subjetiva que tal disciplina y sufrimiento producen son algunas de las razones para que algunos entiendan “lo bueno” finalmente de ciertos estudios, pese a la vocación inicialmente escasa. Es decir, las clases profesionales buscan aparte de una cualificación para el mercado laboral y para ganarse la vida, también la formación del carácter. En este sentido los estudios y la adquisición del título universitario de ingeniero operan como una tecnología del yo, que lleva aparejada una transformación. El sufrimiento en la obtención del título hace superar la inmadurez y el engreimiento juveniles. Y luego, pasar definitivamente el rito de paso tenebroso de la formación ingenieril genera un sentido de superioridad y una capacidad de aguante que dan un aplomo personal para, como dice uno, “soportarlo todo”, algo especialmente importante en el mercado laboral y en la organización “por proyectos”, donde la incertidumbre cotidiana es la norma, o para hacer frente a la competitividad de la empresa multinacional. Así vemos cómo, en efecto, la clase de partida, al orientar hacia ciertos estudios y opciones, ya inicia al sujeto en una serie de técnicas para lograr ciertas capacidades y ajustarse a ciertas posiciones en el mercado de trabajo, más allá de adquirir solamente unos conocimientos dados en un campo.

Superar ese camino de ascesis y tener un título formativo de altísimo capital simbólico que muy pocos ostentan genera, como diría Giddens, un sentimiento exacerbado de “seguridad ontológica”. Giddens considera que es necesaria una especie de confianza a la hora de actuar en el día a día, que no es del todo consciente. Es una especie de seguridad y coraje global para ir siempre hacia adelante. Lo contrario es la angustia, que es un miedo generalizado, o un miedo sobre la situación del yo ante un mundo incontrolable y hostil, que por tanto hace incontrolable internamente a la persona. Esa seguridad ontológica o sistema de seguridad del individuo tiende a tomar la forma de un “conocimiento y sensación de poder de una persona respecto al mundo externo” (Giddens, 1995:61). Y añade Giddens: “la angustia se siente como una experiencia “cósmica”, relacionada con las reacciones de los demás y con la aparición de la autoestima” (Giddens, 1995:63). Por tanto, el modo de relación con los demás, las reacciones ante nosotros de rechazo y desconfianza en nuestras capacidades, o bien de confianza y aprobación nos crean un grado de autoestima, y por tanto, hacen surgir más o

menos esa sensación de poder sobre el mundo y esa confianza global en que saldremos adelante.

Para el caso de nuestro análisis, estos caminos y rituales de ciertas formaciones académicas, envueltos en una narrativa de excelencia, aparte de generar conocimientos en un dominio del saber, tratan de crear un yo que, si sobrevive a las pruebas, se siente poderoso sobre el mundo, por la sacralización que los rituales y las pruebas entrañan. Además, posteriormente, las reacciones de aprobación social al valor simbólico o aura que uno ostenta, tras obtener cierto título, alimentan todavía más esa confianza en la capacidad y autoestima de uno, es decir, su sistema de seguridad global para hacer frente a todo (algo fundamental en el actual mercado de trabajo y en ámbitos de cierta innovación, donde se requieren sujetos proactivos, que asuman ciertos riesgos, o para posiciones que han de bregar con la incertidumbre de tomar decisiones). Esa seguridad en el yo (generada por ciertas experiencias y ritos de paso) produce una seguridad en el mundo circundante, precisamente porque si confío en mi yo, confío en las posibilidades absolutas de manipular el mundo y lo que se me oponga con plena seguridad con un resultado satisfactorio.

Además, podríamos afirmar que esa seguridad creada en estos sujetos hace que, aun cuando se equivoquen (como sucede continuamente en todas las organizaciones y empresas) tengan así la seguridad y el ego para recuperar la energía.

“Hombre, la universidad me sirvió porque la carrera de Aeronáuticas es una carrera muy dura, y es una carrera de obstáculos. Con lo cual, cuando terminas la carrera, eres capaz de afrontar casi cualquier cosa. Porque te has dado tortas y te has peleado. Con lo cual la capacidad de sufrimiento que tienes es muy, muy, muy superior a la media de la gente que sale de la universidad. Con lo cual eso ya lo tienes para toda la vida, eso ya te marca toda tu vida (*se ríe levemente*), incluso la parte negativa”.

(Miguel, directivo senior)

De lo anterior se deduce que los contenidos del campo de saber del que se trata (en este caso las Ingenierías), aunque importantes, pasan a un segundo término en favor de esa capacidad o seguridad de la que venimos hablando, de ese sentimiento cultivado de estar perfectamente ajustado a los retos del mundo. Además la persona deja caer que no todas las carreras lo permiten. Dejando aparte la polémica de si las diferentes formaciones son más o menos fáciles o duras para crear un carácter, lo interesante es que son sujetos que (al recibir toda unas inversiones de diferentes capitales por parte de la clase, de las instituciones,

etc.) se sienten con la legitimidad de gestionar ese capital simbólico tanto para sí mismos como para otros: se creen con el poder de definir lo difícil y fácil, lo valioso y menos valioso, lo que merece retribución o no. Y esto es un elemento fundamental para competir (al sentirse justificado a quitar la legitimidad a otro), o para ejercer la autoridad en las organizaciones, que el entrevistado ejerce (por su cargo directivo). Por otro lado, viendo estas estrategias, deducimos que a la clase alta no le interesa solo acumular capital cultural sino también simbólico y económico (es decir un título convertible rápidamente en dinero en el mercado laboral), por eso se decanta por el capital cultural de ciertos títulos o itinerarios.

El título obtenido funciona también para muchas personas, en parte relacionado con esa seguridad en el yo y ontológica de la que hablábamos, como un medio para “intimidar” al otro. Goffman (2006a) explicaba que una persona que tiene un atributo deseable termina asociada a toda una serie de atributos conectados culturalmente (por ejemplo la belleza se asocia a la salud, aunque no necesariamente una persona tenga ambas, aun teniendo la primera). Lo mismo sucede con títulos académicos de alto capital simbólico: funcionan como *fachadas*¹⁵⁵ en las relaciones cara a cara, en las que se negocian contratos, se rinde cuentas, etc. Poseer tal credencial y su aura se conectan con una serie de supuestos atributos de la persona (capacidad, inteligencia, rigor, fiabilidad, etc.) que refuerzan la confianza en la persona que lo tiene, su poder en las relaciones, su capacidad de negociación, etc.

“Si ahora volviera a empezar no haría Industriales. Pero sí me ha servido para...Primero, te forman muy bien la cabeza, para cualquier tipo de...”Pues ahora llevas esto”. “Fenomenal”. Y sabes que lo vas a hacer. Te da mucha seguridad en ti mismo. Estás muy bien formado, más que en contenidos, en metodologías, en formas de trabajo, en formas de afrontar temas, problemas. Yo eso sí veo que tengo ahí un bagaje buenísimo. Aunque luego de la parte de contenido, ¡ni sé de energía, ni sé de electricidad!, pero bueno...A mí los retos que me han ido dando, los he asumido fenomenal y he tirado para adelante. Y luego, lo que sí me ha venido muy bien es porque me ha ayudado a que los que no me conocían... Te da como prestigio profesional haber hecho...O sea siendo una tía y además que yo soy como muy poco formal, soy muy informal...En la forma de hablar, vestir, expresarme. El ir con el marchamo de "soy ingeniero" me hace que me vean bien. ¡Pero así de triste! (*Risas*).
(Gema, gerente senior)

¹⁵⁵Entendemos fachada como aquello que proyectamos en una situación presentando cierta demanda moral en el otro. Es decir exhibimos a conciencia ciertas características para producir una respuesta en el otro que queremos.

En el anterior caso, además, el título sirve como elemento para disimular características indeseables o motivo de estigma en las jerarquías empresariales, donde ser mujer resta credibilidad. Esto también nos indica que quizás las mujeres a veces tratan de acumular capital cultural en gran medida como contrapeso y compensación para sentirse más seguras en general (frente a la inseguridad inducida culturalmente, frente a un hombre), como, en especial, en el mercado laboral y en ámbitos muy competitivos como una multinacional, donde esa inseguridad y hostilidad, según su criterio, aumentan.

Otras personas entrevistadas si bien no proceden de las clases profesionales, proceden de empleados administrativos o de grupos con un capital económico elevado o medio, pero estable, y cierto capital cultural (empleado de banca casado con maestra, artesano con asalariados casado a su vez con empresaria con asalariados, funcionarios medios, etc.). Estos grupos buscan convertir cierta prosperidad económica en capital académico y simbólico en los hijos para su ascenso social (ingreso en puestos profesionales o de gerencia en multinacionales).

Estas clases (de cierto capital económico y cultural) de las que hablamos (pequeños propietarios, empleados administrativos en burocracias), no conocen a ciencia cierta los campos específicos de las clases profesionales (por lo que no señalan ni pueden señalar estrategias de éxito probadas, como sí veíamos en el caso de los que se reclutaban de entre familias de ingenieros u otras clases profesionales). Con todo, al menos, inculcan a los hijos “pragmatismo” y modelos de educación autoritarios para evitar que se desvíen de aquellas trayectorias más seguras de ascenso.

Un entrevistado, que si bien no era ingeniero, pero estudió Físicas reproduce estas palabras de su padre (empleado administrativo):

"Estudia lo que te guste y que tenga salidas, ¡no me digas que quieres hacerte filólogo esquimal, porque no te voy a tener en la universidad para que te dediques a pasear los libros!".
(Francisco, ingeniero senior)

Entendemos ese “pragmatismo” como recomendar, al menos, a los vástagos ciertas opciones académicas que están conectadas con generar un capital económico de modo más seguro¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Recordemos que estos sujetos, aunque buscan un capital cultural o se pueden sentir atraídos por el conocimiento, lo tecnológico, etc., están también muy orientados a lo “aplicado” y sobre

Es llamativo que las clases con un capital económico medio y sin estudios universitarios, y que sienten esa carencia de capital académico y simbólico (como buscan también mayor capital económico mediante la educación), viven el proceso de que los hijos ingresen en las clases profesionales como una vía de purificación de la estirpe. Esta se parece a la que adopta una etnia dominada cuando va asumiendo con el tiempo, o con el trascurso generacional, los estilos de vida y las características de la cultura de prestigio (por ejemplo, el “blanqueamiento”, físico y/o simbólico, en el caso de las personas de color).

"Yo tampoco soy de esas personas que he tenido nunca una vocación muy clara. (...) También sabía que Teleco era una carrera donde no había paro. Y bueno dije: ¡vamos a hacer las cosas bien! También un poco impulsado por mi familia que siempre quería tener un ingeniero en la familia. Ahora tiene tres...".
(Julio, directivo)

Como nos contó el anterior caso, en estas familias (sin capital académico) que buscan el ascenso de los hijos había parientes que habían dado ya el salto y habían entrado en grupos de elevado capital económico, académico y simbólico, por lo que suelen movilizar a estos contactos para que los hijos se entrevisten con ellos y tengan así referencias atractivas. De hecho, el entrevistado expresó no tanto que le convencieran los contenidos de la carrera, después del encuentro, sino que *“me gustó mucho él”*, es decir, las disposiciones que emanaban de la persona de su familia con quien mantuvo la charla de orientación profesional (le gustaron, por tanto, las disposiciones de una clase superior).

Estos orígenes sociales encontrados en nuestros entrevistados son coherentes con los hallazgos de otras investigaciones que afirman que los puestos profesionales en España (lo que siempre ha constituido la clase media o alta si ocupan además cargos en grandes organizaciones) se reclutan mayoritariamente de entre las mismas clases profesionales, o bien entre escalones cercanos como los empleados administrativos (Marqués y Herrera, 2009). Entre nuestros entrevistados en Tegestia también había dos personas cuyos orígenes estaban en los obreros manuales cualificados o el proletariado de servicios, por lo que la movilidad no es imposible. Curiosamente, en uno de estos casos, en su trayectoria de movilidad ascendente tenía mucho peso un deseo muy profundo de ascenso social y un rechazo (implícito) de las formas de vida de la clase de partida.

todo al capital económico, por lo que los estudios han de fundir y asegurar ambos (frente a la mayor orientación al capital cultural del humanista, cuyo “amor al arte”, podríamos decir, se desprecia por parte de estos sujetos más pragmáticos, pues pensemos en la expresión “filología esquimal” y todas sus connotaciones).

En definitiva, analizando estas biografías y los deseos que manifiestan, vemos que estos miembros de la clase experta (y que tienen un trabajo que requiere de cierta creatividad, tomar decisiones, etc.), no tienen una historia personal especialmente “creativa” o rara. Pues su creatividad no es la del bohemio o el artista, sino que más que creativos se espera también que sean serios, confiables y capaces (que asuman los retos o “den respuesta” a un proyecto, donde el tiempo es tan importante como el contenido). Desarrollan una innovación en formas de organizar o técnica (a veces alta, combinando cosas no ensayadas, pero muchas veces “media”, al aplicar tecnologías ya conocidas a ciertos ámbitos). Y es una innovación muy conectada al campo económico que pide racionalidad, realismo y sobre todo rentabilidad. Una innovación seria y moderada, por pequeños incrementos las más de las veces, ajustada al tipo de campo en que se inserta.

Salvo algunos casos de personas que desde siempre les gustó la tecnología, o bien programaban ya desde temprana edad, o participaron, cuando eran más jóvenes, en grupos de programadores independientes, o hasta iniciaron estudios de doctorado (disposiciones del campo científico), la mayoría son más bien sujetos muy orientados al logro, el ascenso social y el éxito económico (aunque estos no estén tampoco ausentes de las personas del campo más cultural o científico). Ambas disposiciones, cierto gusto por lo “innovador” y la orientación al logro se combinan, aunque con mayor presencia de lo segundo.

Así, en estos grupos, movidos sobre todo por el logro económico y por administrar adecuadamente los capitales legados por su clase de origen, ese discurso de la creatividad y la innovación que luego asumen y exhiben, aunque tengan cierto gusto por la tecnología, es más bien una necesidad y un lenguaje que han aprendido en la empresa. Asumir este lenguaje les hace más proclives a buscar herramientas (conceptos, recursos, medios, etc.) o a desarrollar actitudes más positivas ante la novedad, con los cuales hacer mejor su trabajo, o le permite proyectarse mejor ante el cliente y el mercado, asumir una pose de prestigio, etc. Es decir, ese lenguaje futurista y de creatividad que a veces hablan es una necesidad de su fachada profesional, y un modo de asumir nuevas disposiciones, de activarse y mimetizarse con la región del campo en que están (empresas de nuevas tecnologías), de modo que así puedan ajustarse mejor a las expectativas.

Luego, muchos de ellos, después de “cumplir” con esas opciones adscritas y expectativas de clase (haciendo carreras técnicas), y de haber llegado a posiciones más o menos seguras (sobre todo al llegar a dirección), se abren a otras

dimensiones reprimidas. Por ejemplo, muchos se orientan al trato y relaciones humanas, lo que realmente les realiza. Aunque es cierto que quizás digan esto porque es lo que se espera nuevamente de ellos como directores o gerentes. Como para ejercer tales cargos ya no les vale simplemente la formación previa (más técnica), necesitan iniciarse y buscar recursos en materias humanísticas, y desarrollar otros aspectos de su persona (la comunicación, la capacidad dialéctica, cierta sensibilidad, pues, en general, tanto en política como en las nuevas organizaciones ya no se llevan los líderes autoritarios sino los “facilitadores” y coordinadores). Primero se han hecho con títulos que tienen una más inmediata validación en el campo económico (ingenierías y similares) y luego, como condimento para apuntalar su carrera hacia puestos de responsabilidad, se interesan por lo humanístico¹⁵⁷.

Un ejemplo de una trayectoria que nos ilustra esa orientación al logro en estos sujetos la encontramos en una entrevistada (Cristina), que venía además de orígenes modestos (padres empleados de servicios sin cualificación). Estudió Teleco, pero hay un contraste en la forma de las decisiones respecto de las trayectorias de clase alta. Por ejemplo, sus padres siempre le animaron a que estudiara, pero nunca le señalaron nada en concreto. Las clases más humildes se conforman con que los hijos pasen de los estudios básicos al menos o lleguen a la universidad (valoración del acceso en sí mismo). Ello es un contraste con las clases altas con opciones más definidas.

Podemos sintetizar las anteriores estrategias de inversión académica de los entrevistados según su clase de partida en el cuadro 8 (que se recoge en la siguiente página).

Volviendo al caso concreto de Cristina, esta barajó la posibilidad de hacer FP, movida por una charla colegial, y dado que es “muy emocional” y se deja llevar

¹⁵⁷ Y así tenemos (todos ingenieros/as) un directivo que reconoce que siempre ha disfrutado más con las relaciones personales (y que ha logrado hacer de ello en parte su trabajo, pues se encarga de relaciones institucionales orientadas a la innovación), un gerente con másteres y DEA en Filosofía (que lee a Husserl y filosofía no occidental), otro directivo interesado en la Sociología de Bauman, una gerente que estudió ingeniería por obligación familiar y que está haciendo un doctorado en Periodismo (también porque le ayuda en su trabajo que tiene mucho de interacción), un matemático que barajó hacer Filología, otro ingeniero que ahora lleva aspectos relacionados con RRHH y que siempre le ha interesado más los “sistemas sociales” que los tecnológicos. Al fin y al cabo ser personas “multilingüaje” y complejas es lo valorado y necesario en la nueva forma de producir y especialmente en puestos de gerencia y consultores.

por modas¹⁵⁸ (esperable al no tener, como en las clases altas, profesiones ya adscritas). Pero evitaron tal destino lo que en inglés se llaman *gatekeepers*. Frente a trayectorias muy abstractamente explicadas donde parece que sólo influyen disposiciones y esquemas perceptivos de clase, algunos autores consideran que, sin dejar de ser estos importantes, en las trayectorias influyen personas concretas de nuestra biografía que nos orientan, penalizan, desvían, o empoderan (Lareau, 2003).

Cuadro 8. Estrategias de inversión académica

Clase Tipo de estrategia	
Clases profesionales	Adscripción de estudios
Clases con capital económico pero sin capital simbólico/académico	Exclusión incondicional de ciertas opciones Movilización de informantes que “saben”
Clases trabajadoras	Valoración del acceso en sí mismo No señalización de nada concreto Centralidad de los “gatekeepers” para el ascenso social

Obviamente, estos *gatekeepers* están influidos por los esquemas dominantes y están preparados para reconocer y sancionar disposiciones acordes y desviadas, pero también en algunos casos, se puede negociar con ellos, pueden ser engañados o seleccionar a personas no del todo “convencionales” para un campo, con lo que pueden contribuir a su cambio. En el caso de nuestra entrevistada, algunas profesoras (del colegio donde estudiaba) le recomendaron que siguiera con la idea inicial de ir a la universidad. De alguna forma lo que hicieron fue “sellar” el reconocimiento en la alumna de disposiciones diferentes (de autoexigencia, de cierta capacidad para materias valoradas/dominantes como Matemáticas). Disposiciones diferentes que emulan a la clase media y que

¹⁵⁸ Algo que decía con autocrítica, dando a entender que lo estaba intentando corregir. Quizás notaba que en el ambiente de la multinacional lo emocional es peligroso, máxime cuando se orientaba a largo plazo a la gestión. Se puede uno presentar con una pose vitalista e innovadora y con cierta empatía fría, las cuales, de hecho, se precisan y valoran en estas empresas, pero no se puede pecar de emocional. Ello contrasta con las declaraciones de una mujer gerente muy experimentada que decía ser “nada maternal” (y por ende, mantener a raja tabla las emociones). Participar en estos ámbitos muy competitivos y donde está en juego que te coopten para el ejercicio del poder requiere reeducar las emociones y saber dar con el punto exacto.

contrastan con lo que predominaba: el montón de alumnas del barrio, con una interiorización más rígida de disposiciones típicas de su clase (no les gusta estudiar, quieren ponerse a trabajar, etc.). También en la trayectoria de esta persona observamos el papel que juegan las experiencias “disruptivas” con respecto a las prácticas de una clase para producir un cambio en las imágenes ideales (del trabajo, del estilo de vida que se quiere llevar, etc.) que orientan las biografías.

“R: Cuando yo era pequeña había un anuncio en la tele, que era de Donuts, y que decía: yo de mayor quiero ser no sé qué, yo de mayor quiero ser no sé cuántos. Y había uno que decía: yo de mayor quiero ser jefe. Y yo quería ser jefe. ¡Yo de mayor quería ser jefe! Y eso junto con que mi vecino de al lado era ingeniero técnico industrial y me traía papel apaisado de este que salía antes en las impresoras, pues una hoja se juntaba con la otra y eran unos pliegos así, y era como un acordeón. Me lo traía para pintar, y yo miraba los números de detrás y me encantaban.... ¡Yo quiero esto! Y luego vas desarrollándote, pues eso, y las Matemáticas y la Informática me gustaba mucho. Y llegó el momento de decidir, y dudaba entre Arquitectura y Teleco. Y me dijo mi madre: “A ver niña si tú siempre has querido...” Y cogí Teleco.

P: Sí porque lo de Arquitectura está menos centrado en la parte de Dirección de Empresas, está...

R: ¡Claro! ¡La parte de ser jefe era más fácil, se veía más fácil con Teleco!"
(Cristina, ingeniera)

Lo anterior nos confirma que desde temprana edad aprendemos a reconocer las desigualdades de valor simbólico: qué irradia prestigio y poder, o qué es degradado y vergonzoso. Y por tanto, vamos aprendiendo hacia qué sentir escrúpulo si queremos lo primero. En el caso de la entrevistada, el “pliego” grande lleno de números es algo intrigante. Seguramente “los números” ya empezaron a ser vistos, por indicaciones del entorno, como algo importante, conectado con la inteligencia (lo que hacen los inteligentes), el dinero, etc. Por lo que el pliego de números, traído por su vecino que es “ingeniero” es importante, emana poder, y por ello, “quiero esto”, se convierte en mi imagen ideal de trabajo y profesión. Algo que se sale del mundo de vida tosco y minusvalorado, poco intrigante (tal y como lo conciben los esquemas dominantes) de las clases populares.

Así, estas experiencias disruptivas por las cuales somos expuestos a formas de vida distintas a las de nuestra clase social de partida, o esos juegos mediante los que interiorizamos el valor de ciertas figuras, o el contacto no traumático con cosas propias de otros grupos (y que genera una fuerte motivación y deseo) pueden debilitar los mapas de orientación e imágenes deseadas típicas del

endogrupo, de la propia clase. Ciertas experiencias, por las que descubrimos y tomamos algo de conciencia de los códigos dominantes del mundo, pueden hacernos tomar distancia con respecto a nuestra clase, formar otros deseos no simétricos a la misma, hacernos reflexionar y optar por otras vías (aunque la inercia de la estructura pueda disciplinarnos y bloquearnos), y formar una identidad diferente. La inercia de las condiciones que nos constituyen está mediada también por experiencias disruptivas y procesos reflexivos (que generan distanciamientos, otras elecciones, etc.) que hacen que, a mismas condiciones de partida, pueda haber muchos matices y resultados distintos en la trayectoria de cada sujeto¹⁵⁹.

En cualquier caso, el ejemplo de Cristina es claramente paradigmático de este tipo de sujetos (aun reclutándose de otras clases): tienen cierto gusto por lo técnico y por ciertos campos de saber en sus años de formación (sobre todo porque son signos de distinción), pero más que nada les mueve la orientación al logro y el ascenso. Semejantes disposiciones y expectativas (entrar en la gran corporación de nuevas tecnologías con su cambio continuo, oportunidades, crecimiento, etc.) tienen que verse amenazadas y a veces bloqueadas cuando las condiciones no siempre son buenas, la carrera a la cúspide no siempre es fluida, la crisis reduce oportunidades, se pide más trabajo (sin contrapartidas) o algunos procesos van orientados a taylorizar actividades. Es decir, estos sujetos a menudo reclutados de entre la clase media y que piensan que la ingeniería es un pasaporte a un trabajo idílico han de verse defraudados cuando conocen otros aspectos. No es de extrañar que, como ocurre con Cristina, primero se orienten a la parte más de i+d (frente al soporte técnico de clientes) y luego dentro de esta, a la gestión, donde un trabajo más luminoso se preserva más.

4.6.2. Más allá de un título de partida

Aunque hemos reparado en la importancia del título de partida, el cual permite establecer cierta posición en el mercado de trabajo, o crear ciertas disposiciones, lo cierto es que, desde el punto de vista de lo que se hace luego en la empresa, este (y sus contenidos) terminan por ser anecdóticos. Así, muchas

¹⁵⁹ Todo este abrirse a las experiencias de otros grupos o descubrir la jerarquía simbólica que estructura el mundo y las actividades de cada clase, aunque pueden verse como positivas en términos de estimular al sujeto a la movilidad, también implican la experiencia dolorosa de que el sujeto aprenda y tome conciencia de la minusvaloración a la que condenan los esquemas vigentes a su clase de partida, y por tanto, que aprenda a despreciar a su clase.

personas valoran sus estudios en Ingeniería o Ciencias Naturales porque les han dado simplemente cierta capacidad de “asimilación técnica” (nuevamente para sentirse seguros en estos ámbitos), pero, luego, lo que aplican realmente en su trabajo está más relacionado con posteriores másteres que han hecho y que les han creado más una identidad profesional ligada a ciertas temáticas. Igualmente, lo más importante es la cualificación por la práctica en una unidad o área (pues el campo económico valora especialmente un conocimiento de los procesos y actividades de la esfera productiva aun cuando se apoye en habilidades formadas en la esfera educativa). Por ejemplo, para el polo técnico, las certificaciones que luego se adquieren (en la empresa a veces) en ciertos lenguajes o tecnologías son tan importantes como la carrera universitaria inicial (aunque esta les establezca la base cognitiva inicial).

Igualmente, las personas que terminan por ocupar cargos directivos suelen tener másteres en dirección de empresas, aparte de los estudios universitarios iniciales. Los puestos gerenciales y directivos cada vez se han “profesionalizado” más (es decir, se han desarrollado metodologías, saberes y herramientas que tratan de enseñar las buenas prácticas de gestión). Todo esto es un intento también de estandarizar estas profesiones y controlar así mejor a los que controlan. En cualquier caso, esta profesionalización (estandarización) de la gerencia excluye a quienes no tienen los títulos requeridos, pues ya no es suficiente tener aptitudes sino que hay que *exhibir los signos y las credenciales del buen directivo* para dar seguridad a la empresa de que la gestión será adecuada (y a veces cargar más al cliente en función de las certificaciones del equipo o de la capa de gerencia del proyecto). A veces la empresa ofrece estos másteres, pero en muchas ocasiones son los profesionales los que los realizan por interés para favorecer su candidatura como gerentes o directores.

En definitiva, si bien el título de partida (o la formación de base) construye sobre todo disposiciones, no es lo único en el capital cultural y profesional de estas clases. Así, las licenciaturas (o grados) han devenido, por la dinámica competitiva en estos mercados profesionales, algo básico pero ya no suficiente. La continua cualificación se presupone en estos ámbitos.

Por otro lado, ¿hay contrastes entre clases de origen entre niveles jerárquicos y polos dentro de la empresa? Todos los que eran directores y gerentes (y que además se adscribían al polo gestor y comercial) tenían sus orígenes profesionales en las clases profesionales o en esas clases cercanas a ellas. Y de los directivos de mayor nivel jerárquico (tres), todos al completo se habían reclutado

de entre las clases profesionales. De aquellos que provenían de orígenes sociales inferiores, ninguno era director. Pero esto podía ser un efecto de la edad, ya que estas personas de orígenes inferiores eran de las más jóvenes. Llegar a puestos de dirección se hace con cierta edad. Así la ausencia de directores reclutados de clases inferiores era un efecto más bien de la edad y quizás de un momento histórico en que la educación no se había democratizado tanto, con lo que se reducía la movilidad social posible. No obstante, para aclarar esto, podemos aquí unir y anticipar pruebas recolectadas de entrevistas hechas fuera de Tegestia, en otras empresas (y que hicimos para ampliar o contrastar este primer estudio de caso). En estas empresas sobre todo quisimos hablar con perfiles muy técnicos (soporte y asistencia de clientes, de incidencias, apoyo técnico a comerciales, etc.), pues en Tegestia había más peso de los puestos gerenciales y directivos. Así como en Tegestia, y cuando hablábamos con directores y algunos gerentes, la mayoría tenían sus orígenes en las clases profesionales, en estas empresas subsiguientes, los perfiles técnicos con quienes hablamos tenían sus orígenes sociales en la clase trabajadora¹⁶⁰. Y no era una cuestión tampoco de edad como pasaba en Tegestia, pues eran mayores de cuarenta o los frisaban (y seguían en puestos de perfil más técnico y no vinculados a la gestión). Por lo que quizás podemos pensar en que esos rangos muy desiguales en la producción y polos (el polo gestor frente al más técnico), con importantes diferencias de prestigio, económicas y en el ejercicio del poder se solapan con orígenes de clase distintos. Así, las clases profesionales, gracias a que tienen lógicamente mejor conocimiento del mundo de las clases profesionales, ofrecen información o disposiciones distintas (como la ambición, los criterios de estratificación que operan internamente o hacia qué encaminarse) a sus vástagos para que estos se encaminen a los puestos más incentivados en las organizaciones, mientras que los hijos de las clases trabajadoras que logran ascender socialmente y salir de su clase luego se acumulan en los puestos más subordinados de la producción intensiva en conocimiento. Quizás, para los nacidos en las clases profesionales conformarse con un puesto profesional aun en una multinacional no es suficiente para sentirse satisfecho, pues sería una mera reproducción de clase. La conquista de posiciones directivas sería vivida como algo más que haber conseguido una mera reproducción social. Esto necesitará

¹⁶⁰ Si bien algunos de ellos en la llamada “aristocracia obrera” (mecánico de precisión, electricista, etc.).

contrastes mediante métodos más cuantitativos y amplias muestras que nosotros no hemos empleado aquí¹⁶¹.

Dejando atrás las comparaciones por clase, si contrastamos por carreras en la empresa (aquella más orientada a lo técnico frente a lo gestor, y que representan los dos polos en tensión), encontramos en aquellas personas en la carrera de conocimiento (técnico o funcional)¹⁶² un abanico más amplio de formaciones de partida. Así en el polo más especialista vemos licenciados en Físicas, Químicas, o hasta en Imagen y Sonido (completado con un DEA), etc. Esto es lo que encontramos al menos en nuestros entrevistados. Esta pluralidad de formaciones en aquellos más orientados hacia el polo de conocimiento y técnico es consistente con el hecho de que la empresa los contrata para “cubrir” *cognitivamente* el espacio cada vez más ramificado de servicios que ofrece. No obstante, esta explicación quizás solo sea plausible en aquellos especialistas que están en unidades novedosas de la compañía, o ligadas a temáticas muy concretas o a innovación (y no tanto si hablamos de fábricas del *software* o de servicios más de mantenimiento y soporte). Más adelante, y cuando abordemos entrevistas en otras empresas, descubriremos que esa “pluralidad” de formaciones más allá de la ingeniería esconde otras razones para estas empresas¹⁶³. Frente a las anteriores formaciones, los ingenieros superiores (alto capital cultural) en ingenierías “clásicas” (como Aeronáuticas, Industriales, o Teleco) suelen copar los puestos directivos (del polo gestor)¹⁶⁴. Con estos contrastes por formación entre polos tampoco queremos crear equívocos: los ingenieros predominan en estas empresas

¹⁶¹ También podría haber matices de orígenes sociales dentro del polo técnico (según se dediquen a lo más técnico, tareas de innovación, etc.). Pero esto tendrá que hacerse en futuras investigaciones y con estudios más cuantitativos.

¹⁶² Conocimiento técnico se refiere al ámbito tecnológico. Conocimiento funcional se refiere a un conocimiento profundo de un área en el que la empresa ha entrado para ofrecer servicios (medio ambiente, sanidad, seguridad, etc.), no tanto en relación a lo tecnológico como a los modos de organización y necesidades de un área o sector al que se ofertan servicios.

¹⁶³ Por ejemplo, entre aquellos del polo técnico en servicios de mantenimiento no es extraño encontrar a veces a personas con estudios no universitarios.

¹⁶⁴ Como vimos por alguna entrevista, hubo personas que al decidir qué ingeniería estudiar, se decantaron por esas ingenierías más “clásicas” porque la Ingeniería Informática se percibía, a finales de 1980, como menos regulada (pues en verdad eran estudios más novedosos). Traduciendo, podemos decir que aquellas personas muy orientadas no tanto a una gran vocación como al éxito en el mercado laboral (en lo que influían presiones familiares o incluso adscripciones de clase como hemos visto) veían como más “seguro” para su fines el título de otras ingenierías más clásicas y consolidadas (como Industriales o Teleco), o percibían que abría las puertas de más sectores frente a la mayor especialización, novedad y carácter más técnico o menos orientado a la gestión del ingeniero informático.

y también en el polo técnico (porque además muchas personas del polo gestor pasan sus primeros años como técnicos o especialistas hasta que se reconvierten al conocer los criterios de ascenso y acceso al poder). No obstante, dicho esto, la diversidad mayor de formaciones encontradas en el polo especialista merece un apunte.

Por otro lado, aun cuando en ambos “polos” los sujetos se orientaban a un puesto profesional y de prestigio, y aun cuando entre ambos es posible encontrar entre sus motivaciones gusto por lo técnico o por los contenidos del trabajo, entre el polo especialista se encuentran biografías más claramente vocacionales. Por ejemplo, aparecen en una biografía incursiones tempranas en programación, participación en círculos de jóvenes piratas informáticos (aunque bienintencionados), etc¹⁶⁵. alguna otra biografía de los especialistas contiene estas pinceladas, las cuales no se encuentran entre el polo gestor, pues entre sus miembros la adscripción de estudios, la disciplina o el cumplir con un destino social recubre más todo. El polo gestor se nutriría más (aun no de modo buscado sino por afinidad) de personas con estas biografías y orientaciones últimas, pues igual que han sabido interiorizar más el orden, la disciplina o las expectativas sociales de éxito, también tendrían las aptitudes para ejercer el control sobre los otros o maximizar los intereses de la empresa.

El polo gestor dado que está orientado más al mando suele tener más directores entre sus filas (aunque ya hemos explicado que existe la figura del director o gerente más técnico, estos predominan menos). Por ello, la media de edad en el polo gestor es más alta.

Como último punto de este apartado, reflexionaremos sobre la influencia del género en la elección de la formación. Entre los hombres ingenieros que entrevistamos (frente a las mujeres), el ejemplo de otros chicos del vecindario (de clase media), de hermanos y familiares (hombres) que habían hecho carreras científico-técnicas tenía peso en la elección de la formación. Como estos “modelos” hacían una ingeniería (carreras muy masculinas y que confirman una masculinidad de clase media, pragmática, que uno busca incorporar y realizar) muchos entrevistados optaron por tales carreras. Y ello frente a las imágenes de hombres con estudios de Humanidades, que exhiben otras disposiciones más bohemias, “menos pragmáticas”, con menos validación inmediata en capital económico en el mercado de trabajo, hacia las que sienten menos atracción. Por

¹⁶⁵ Esta persona con estas experiencias además es informático, lo que confirma esas diferencias de matiz por ingeniería que defendíamos en la nota justo anterior.

tanto no solo es la clase la que establece orientaciones sino la clase en interacción con modelos de masculinidad.

En alguna entrevista (pero la de una persona con mucha vocación por la innovación técnica) también aparecieron las comunidades precoces de “frikis” de la Informática, a modo de comunidades de socialización en las que se despiertan unos deseos, aficiones y una masa crítica de saber, como para desarrollar dicha elección vocacional (este tipo de comunidades también aparecerán en el mundo de la animación). Estas son comunidades eminentemente masculinas.

En definitiva, hay un importante peso del género en las posibilidades de ingreso en estas clases expertas ligadas a las nuevas tecnologías, ya que los deseos para ingresar en ellas se forman más probablemente en determinados ambientes masculinos. Esto no quiere decir que el ingreso de las mujeres en los mismos sea imposible. Por otro lado, pese a que estos ambientes masculinos ayudan, una fuerte identificación con lo técnico en los años de juventud puede penalizar luego en los ingresos, porque como sabemos el polo más técnico al final sube menos en la jerarquía y está menos valorado. Con lo cual la participación en determinada subcultura masculina ayuda pero hasta cierto punto, si de lo que se trata es acceder a la gestión.

Veamos ahora un ejemplo del peso del género, y cómo se compensa o neutraliza. Vimos el caso de una mujer, de más de cuarenta años, que hizo Imagen y Sonido, gestora, aunque de perfil especialista. Esta nos dijo que se sintió desde siempre atraída por la tecnología. Aunque su padre impartía cursos de herramientas informáticas de diseño, la “socialización” decisiva para su carrera pasó por salirse un poco de sus expectativas de género: al marchar a Madrid a realizar sus estudios (poco comunes ya de por sí entre las mujeres de su generación), entró en contacto sobre todo con “compañeros” hombres, muy empapados en las nuevas tecnologías. Relacionándose con ellos aprendió tales saberes. Es decir, parte con una conciencia de la importancia de las nuevas tecnologías y una curiosidad al respecto (debido a los referentes del padre profesional), aunque no lo desarrolla hasta que no cambia de contexto geográfico (la gran capital imbuida de las nuevas tendencias), lo que le sirve además para encontrar un espacio donde romper con los esquemas adscritos de género y socializarse en nuevos ambientes (más masculinos en los cuales la tecnología forma parte de sus vidas). Es decir, la mujer que gusta de las nuevas tecnologías ha tenido que gestionarse una socialización de forma un tanto “desviada”, apostando por sus deseos, marchando a la gran ciudad, adquiriendo nuevas amistades (más

masculinas), para así incorporar saberes y disposiciones que en principio no estaban a su alcance.

¿Y aparte de la clase o la influencia de las relaciones con otros pares, tiene alguna suerte de influencia en las trayectorias u oportunidades el lugar en que uno se inicia profesionalmente? Estas clases profesionales y directivas, en su mayoría, se han educado en Madrid, o bien terminaron trasladándose allí pues es donde radican las empresas relevantes del sector, y solo penetrando en el mercado laboral de la gran ciudad es posible entrar en los circuitos corporativos de las multinacionales, o de empresas punteras de menores dimensiones. Algún otro caso comienza en Barcelona. Las redes de selección y las experiencias que dan poder simbólico están monopolizadas por las grandes ciudades. Tampoco había entrevistados que se hubieran desempeñado primero en centros que Tegestia tiene en otras regiones, para pasar luego a aquellos centros y departamentos de más renombre en las grandes ciudades. Es equivocado pensar que las redes virtuales podrían descentralizar el reclutamiento (salvo casos muy concretos). El lugar donde uno trabaja o se inicia profesionalmente genera diferencias de capital profesional y marcas en el currículum de muy diferente valor.

4.6.3. El diseño de la marca

Esas técnicas del yo (incorporadas especialmente en ciertas socializaciones de clase) para lograr cierto conocimiento pero también un carácter ajustado a las demandas de posiciones profesionales o directivas (autocontrol, capacidad para gestionar la incertidumbre y la angustia), o el tener un título que funcione en el mercado de trabajo como un zócalo seguro de ingresos (debido a la menor tasa de paro y los mejores ingresos asociados a ciertas formaciones), si bien son importantes para un comienzo adecuado, no son suficientes para cuidar la carrera. Quizás estos espacios de producción más dirigidos al cambio de procesos y productos como medio de ajuste al mercado y de competitividad¹⁶⁶, organizados en torno a proyectos, que introducen planes de mejora y actualización tras cada proyecto o servicio, y donde también los nombramientos y asignaciones son

¹⁶⁶ Recordemos que el cambio continuo o de mayor calado en estos sectores no es tan costoso como cuando se fabrican casas o automóviles. Estas empresas son consultoras, prestan servicios informáticos, fabrican software, etc. Mucho de lo que venden son “ideas” codificadas (como es la labor del consultor o la creación de programas o plataformas informáticas), aunque se apoyen en dispositivos físicos, que Tegestia fabrica también a veces. Por tanto, no son tan difíciles o costosas de cambiar o transformar, a diferencia de otro tipo de procesos y productos.

cambiantes requieren de otro tipo de sujetos.

Para bregar ante estas necesidades, se necesita aprender el ***arte de la creación de la “marca personal”***: es decir, aquí uno ya no se apoya tanto en opciones adscritas por la clase, como en una capacidad autónoma formada de saber diseñar el currículum, aunque beba en parte de unas disposiciones incorporadas tanto durante la formación como en la toma de contacto con el mundo de la empresa (ambición, escrúpulo por carreras estancadas, comprensión y conocimiento tácito de hacia dónde se orienta el campo empresarial y el sector, etc.).

Comparemos ahora dos biografías para entender estos signos de cambio. Uno de los directivos que entrevistamos (en los cincuenta) ingresó al mercado laboral en la década de 1980. Entró primero en una empresa pública ligada a aviación, y luego pasó por las dos empresas fundantes de la actual organización. Podemos decir que a pesar de las fusiones, no se ha movido de hecho de organización. Su vida es la del empleado leal enmarcado en la organización más burocrática: ha respondido a lo encomendado por la empresa, y esta le ha llevado de la mano y le ha propulsado en su carrera hasta ser un directivo de alto nivel. En cambio los sujetos entrevistados que ya han entrado en la época de 1990 y posteriores manifiestan en mayor medida un cambio de orientaciones: son personas en continua movilización; han pasado por otras empresas y por experiencias de auto-empleo (aunque fracasadas); han participado en certámenes internos para destacarse; generan proyectos a la compañía ya desde niveles inferiores o se arriesgan a meterse en proyectos de alto riesgo; se forman continuamente, al margen de la formación que les da la empresa, para incorporar elementos diferenciales; consiguen premios externos para impulsar su carrera y también para dar visibilidad a la empresa, etc. Es el paso de un modelo más burocrático a un modelo que tiende más al empresario de sí mismo, pero en el marco de la gran organización.

El sujeto tiene un capital académico y de experiencias profesionales que tiene que cuidar, diversificar, hacer apuestas con riesgos a veces, etc. de tal modo que pueda sobrevivir mejor o conseguir nuevas asignaciones. La buena gestión del capital intelectual y profesional se sintetiza en la expresión “marca personal”, propuesta por un entrevistado: hace referencia al conjunto de potencias productivas del sujeto, lo que sería capaz de hacer o incluso de aprender (más fácilmente porque ya tienen ciertas bases), para después hacer.

Por tanto, la idea de “marca personal” son capacidades del sujeto que por su

combinación le distinguen de otros, y propician su selección. La idea de marca también tiene detrás toda una política de autopromoción. No sirve de nada acumular saber o capacidades si luego uno no sabe expresarlo o difundirlo para que los otros puedan hacerse eco. En un mercado profesional competitivo, o en grandes organizaciones de miles y miles de empleados, no solo hay que “ser”, sino comunicar y convencer de que se es.

La necesidad de saber comunicar la marca, no solo simplemente de tener unas capacidades, explica que sean activos todos estos profesionales en el mundo virtual, que utilizan para venderse. Por ejemplo, no pudimos encontrar la cuenta de *Linkedin* o de redes sociales del directivo de más edad, mientras que los otros no solo tenían cuenta en *Linkedin*, sino una intensa presencia en el mundo virtual. Participan en espacios y comunidades virtuales de la organización, pero también tienen cuenta en las redes sociales, algunos escriben bitácoras personales fácilmente localizables¹⁶⁷, etc. Aparte del mundo virtual, también participan u organizan comités internos (dentro de la empresa y presenciales) donde promueven proyectos posibles, se promocionan a ellos mismos y lo que saben, y generan nuevos contactos dentro de la empresa. Y también son activos en ferias externas (donde además de promocionar a la compañía, se hacen eco de novedades, aprenden, conocen a socios o clientes potenciales, etc.).

El empleado fordista o de las organizaciones burocráticas tradicionales no necesitaba marca personal (por ser ambientes más adscritos y de rutas y relaciones más prefijadas, menos orientados a la innovación). El actual ha de visibilizarse. La idea de marca personal es un concepto pertinente en un mundo de proyectos donde hay que localizar a los profesionales adecuados de la empresa (o incluso fuera de la misma) para acometerlos. Es posible también que los clientes se hagan eco de los currículos y trayectoria de los profesionales que les atienden mediante

¹⁶⁷A este respecto, las fichas de *Facebook* de algunos profesionales entrevistados, que también se han utilizado como dato, muestran individuos que, aparte de tener un fuerte compromiso con su trabajo, tienen otras facetas (aficiones poéticas, tocan instrumentos, les gusta el rock ochentero, etc.). Otros, a pesar de que hay mucha gente que los conoce y puede buscarlos en la red, no tienen reparos en mostrarse de una forma bastante desenfadada. Por ejemplo, un gerente aparece con sus hijos jugando en la bañera y sonriendo ante la cámara. Es decir, no quieren mostrarse como hombres fríos de empresa, típicos del asfixiante mundo fordista o burocrático. Esa mayor desinhibición muestra independencia, desenfado, calidez, y hasta creatividad en el modo de presentarse, que es correlativa de la creatividad, desenfado, emprendimiento y capacidad de comunicarse que necesitan en el mundo actual de la empresa. Son sujetos que saben cumplir con lo esperado, pero también bregar con lo incierto y los riesgos, moverse en la ambigüedad (como la del mundo virtual donde uno ha de mostrarse informal pero saber hasta dónde llegar), ser comunicativos y más cálidos, sin por ello dejar de ser calculadores u hombres de empresa.

herramientas como las redes profesionales. Tenemos así un universo de marcas personales brillando y seduciendo, en competencia, ofreciendo sus potencialidades.

Formaciones y experiencias múltiples

Un instrumento fundamental para la construcción de la marca personal está en la formación académica, pero aquella que trasciende esos títulos de partida de los que hablábamos en el anterior epígrafe. Veamos el siguiente testimonio. La cantidad de cursos y los continuos cambios llegan a ser mareantes.

“P: ¿Cómo decidiste combinar estos diferentes saberes, unos más de las ciencias puras, otros más de las ciencias humanas y filosóficas?

R: Por inquietud, no había una razón especial. Pero luego te das cuenta de que poco a poco vas construyendo una *marca diferente*. Yo hice Informática. Y me vine a trabajar a Madrid. Me apetecía seguir estudiando, siempre me ha gustado la Filosofía. Me matriculé en Filosofía, y estuve estudiando cinco años. Hice como dos cursos y medio. No acabé la carrera. Hice asignaturas sueltas de toda la carrera, hasta quinto, asignaturas que me gustaban. No me apetecía hacer asignaturas que no me gustaban. Me quedó latín de primero, latín de segundo, y luego muchas en cuarto, en quinto...Esto ya me aburre...Y me fui a hacer el doctorado en Informática. Hice el DEA. Lo presenté. No encontré un tema de tesis que me enganchara. Considero que la tesis es algo importante, no por mi carrera, por hacer algo que me gustara. Ya que estás tiempo haciéndolo, quiero hacer algo que me guste. No encontré nada. Entonces hice un DEA en Filosofía, en Pensamiento de la India. Y me encantó. Pero no encontré tampoco tema de tesis. Me volví a empezar la tesis de Inteligencia artificial, muy filosófica, y tampoco le encontré salida, no me enganchara. Y luego volví a hacer una tesis en Filosofía con una componente cognitiva. O sea lo hice desde el otro lado. Y aquí llevo un par de años tomándomelo medio en serio. Estoy ahora en este proceso, y luego aparte me quiero hincar en el mundo de la gestión, hice un programa de IESE, un programa de altos potenciales de la empresa. Te das cuenta que esas cosas que vas haciendo diferentes te van construyendo una marca personal. Y vas viendo maneras de aumentar la diferenciación de esa marca. Al final construyes una marca dentro de otra marca”.

(Fernando, directivo)

Llama la atención la tremenda reflexividad de su testimonio, esa conciencia de ser una marca dentro de otra marca (dentro de esa multiplicación de la forma

empresa que hemos llamado). De alguna, forma sintetiza claramente, y por ello le citamos frente a otros testimonios, ese nuevo tipo puro de profesional emprendedor y ultra-reflexivo, con todas sus técnicas de gestión del yo: se piensa como una empresa, con un capital, en continua construcción de sí mismo para lograr valor añadido, elementos diferenciales, potencias y capacidades, visibilidad y marca, frente a modelos fordistas o burocráticos, donde más que hacerse visible y diferente había que uniformarse. En estas empresas obviamente se exige lealtad, asumir la cultura corporativa y el estilo profesional de la misma, pero esto no está reñido con la autopromoción y el cuidado del capital intelectual que favorece también el prestigio de la empresa.

El mismo entrevistado en su página de *Linkedin* se describe (en inglés) como “curioso por naturaleza”, “creativo” y “social y enteramente conectado”, los tres elementos de una adecuada potencia productiva individual, en el capitalismo cognitivo.

Otra entrevistada manifiesta estar haciendo un curso de forma anticipada (de oyente) para que la formación de la empresa no la pille por sorpresa (es un máster oficial). La formación ya no solo se hace por aprender, sino por dar buena imagen y aprovechar aún más la formación "oficial" de la empresa. La imagen (quedar bien) y el cuidado de la marca generan toda una explotación de capacidades y un sobreesfuerzo hasta en las actividades de formación.

“La respuesta es un sí rotundo a la formación, intento todos los años, bien sea por consolidar bien por ampliar. Entonces hay años que digo voy a retomar la parte de Comercio Internacional, y me hago un monográfico, que no te está enseñando...Quizás sacas dos ideas nuevas o dos informaciones nuevas, pero sí estás volviendo otra vez a retomar vocabulario, conceptos... Intento, todos los años, mínimo aparte de lo que me pueda ofrecer la empresa, hacer cosas por fuera”.

(Sara, consultora)

En lo anterior ya no solo hay una forma de pensarse como un capital de experiencias e intelectual a desarrollar. Como están en continua movilidad, interaccionando con gente muy diversa, y tienen una carrera en mente para la que necesitan auto-producirse con anticipación, son como un conjunto de capas cognitivas actuales y latentes, que se reactivan y actualizan mediante la formación según las necesidades que plantea el trabajo en un momento dado (“consolidar” o refrescar en palabras de la entrevistada).

No obstante, hay matices entre cómo se planteaba la formación el directivo

(Fernando) y cómo lo hace la anterior consultora. Ambos utilizaban la formación como fuente de conocimientos con los cuales salir airosos en el día a día. Incluso el directivo reconocía que su formación tan diversificada, pese a ser extravagante en el mundo de la empresa (por ejemplo, sus estudios en Filosofía), le servía como medio con el que movilizar metáforas para la estrategia de su unidad o para los proyectos. Quizás una idea o concepto de una lectura la podía aplicar para plantear un servicio o hacer una presentación. No obstante, los contrastes entre ambos radican en que la consultora se toma la formación más como obligación, para quedar bien ante la empresa y refrescar cosas ante las urgencias del día a día, mientras que el directivo se la tomaba como un medio para aumentar su reflexividad (que necesitan de modo más intenso todos los estrategas y dominantes). Es decir, en uno hay más placer (aunque se derive de las coacciones de “crear una marca” para sobrevivir) y en la otra más subordinación y obligación. Por otro lado, en el caso del directivo la formación (mediante sus toques de extravagancia y distinción) busca proyectarle de un modo totalmente único e impresionar. Por lo que ambos buscan cuidar sus capitales y marcas, pero también hay matices por posición.

Pero, como dicen algunos, la formación académica suele ser muy reglada y rígida para las necesidades cambiantes del sector. Es preferible así la transformación y el aprendizaje por la práctica¹⁶⁸. Aquí se ha de diferenciar entre capital académico (el conocimiento incorporado en instituciones educativas) y el capital profesional: que se refiere a aquel conocimiento formado en el ejercicio profesional. Este último es más cambiante, no solo comprende conocimiento científicos o teórico, sino sobre todo aplicado, conocimientos sobre los procesos de la empresa, sobre los instrumentos y herramientas que se utilizan, sobre el campo económico o el sector, sobre los clientes, etc. Este conocimiento es otro de los requeridos y que incluso los más técnicos (o del polo más científico-técnico) han de acumular.

Un ejemplo de esta *transformación y cuidado de la marca* mediante la continua exposición a experiencias profesionales para acumular ese capital profesional lo encontramos en el siguiente ejemplo (se trata de un directivo). La trayectoria puede resumirse en la máxima: ***no echar demasiadas raíces en ningún ámbito*** (que más o menos es el principio que sigue para gestionar sus movimientos

¹⁶⁸ El que vean la formación o los cursos de instituciones académicas como rígidos expresa las disposiciones que se necesitan en el campo económico: rapidez, menor profundización, actualización, etc. La “rigidez” de un plan formativo puede pretender cubrir al detalle un tema, pero esto no es lo que necesitan las urgencias productivas de la empresa.

profesionales).

Repasemos su trayectoria: comienza en un puesto administrativo por oposición (tras haber estudiado ADE). Pero quiere más movimiento (el puesto administrativo parece algo monótono). Hace un máster orientado a la gestión pública (de elevado prestigio) e ingresa en el ayuntamiento de una gran capital española. A partir de ahí, con la fuerza simbólica que tiene tal experiencia en el mercado de gestores públicos, pasa por diferentes organismos para llevar a cabo diferentes funciones (contabilidad, planificación, etc.). Al haber acumulado un conocimiento tácito (y que solo se adquiere por la práctica en ciertos ámbitos) sobre la Administración y su funcionamiento (capital profesional), una multinacional TIC decide ficharlo para dirigir los servicios orientados a la Administración. De ahí, pasa a un puesto de gerencia en el ámbito universitario (para innovar en formas de gestión y organización universitaria). Y más tarde, aprovechando los contactos anteriores, dirige el despliegue de un parque tecnológico. En 2006 asume un alto cargo político ligado a telecomunicaciones (pues se ha venido especializando en estructuras de innovación). De ahí, aprovechando contactos y conocimientos en el ámbito de las telecomunicaciones, es llamado para dirigir proyectos relacionados con el mundo audiovisual (pero vinculados con telecomunicaciones en parte). Vemos cómo va enlazando proyectos aprovechando las redes sociales y conocimiento que va formando sobre áreas que va vinculando (gestión pública, universidad, innovación, telecomunicaciones, mundo audiovisual, etc.). Es decir, en esa movilidad va transformando o completando su capital profesional lo que le sirve de puente para nuevos proyectos. La siguiente experiencia es el cargo de dirección en el que actualmente se encuentra en Tegestia (vinculado a dirigir un área relacionada con las Administraciones Públicas nuevamente). Y compatibiliza la actual posición directiva con docencia y asesoría para diferentes organismos. Por ejemplo, asesora a ingenieros, aunque él no lo es, precisamente por su tremendo capital cultural y de experiencias profesionales (capital profesional) sobre el campo de la Administración y las nuevas tecnologías. El entrevistado nos comentó que en la mayoría de proyectos no concurrió como candidato, sino que “normalmente te llaman”. También esto nos habla de cuán interconectados están las esferas directivas y puestos gerenciales en los circuitos empresariales y de las Administraciones (al haber acumulado un saber sobre la organización y el control que se valida en ambos ámbitos).

Esta trayectoria es un buen ejemplo de esa transformación no sólo por la formación académica o las redes virtuales y no virtuales que uno crea sino por

medio de una *disciplina continua a no apegarse profesionalmente* a algo demasiado. De este modo uno logra renovar y acumular experiencias en diversos campos (en los que se forma un capital de conocimiento en cada uno), por las que el valor personal (la marca) crece y se diversifica, de tal forma que las redes vienen a uno, sin miedo a ese ínterin entre proyectos. Apegarse mucho a algo supone no incorporar nuevos saberes, reducir la tasa de acumulación y renovación del capital intelectual y profesional (hacer más de lo mismo) y también de capital social (pues establecerse significa dejar de trazar nuevas redes y quedar demasiado sujeto a un círculo más cerrado). “Establecerse” significa también quedar encadenado demasiado a la suerte de algo concreto. Si esto fracasa uno puede contaminarse más. Así, empoderarse y ganar autonomía es sinónimo de movilidad y de desarrollo de nuevos anclajes en ámbitos paralelos.

Esta *vida por proyectos* puede parecer incierta, pero, de hecho, no lo es, porque está respaldada por un capital intelectual y profesional amplio, y por un capital social que hacen que no se necesite el paraguas continuo de una organización concreta. La mejor organización son los capitales personales, la marca, la empresa propia (que necesita de la combinación de experiencias para generarse). Aunque este tipo de profesionales se suelen presentar como el ejemplo de por dónde va el futuro, pretendiendo que sienten un referente moralizante para los demás (por su no aversión al cambio), no tienen nada que ver con el asalariado precario que se mueve a golpe de reestructuraciones empresariales, o picos y caídas de demanda, como resultado de su escasa capacidad de negociación debido a su escasa formación, bien absoluta, bien relativa¹⁶⁹.

También en el anterior caso vemos que no sólo, en la trayectoria, es importante la formación o las credenciales (un máster), como:

1. Esa *cualificación por la práctica*, o por exponerse a experiencias laborales exclusivas en determinados centros, organismos o empresas. En esto vemos que en el campo económico no es tan importante el capital académico como el profesional, entendido como ese conocimiento no solo científico sino práctico, sobre procesos y relaciones en un ámbito organizativo y productivo.

2. Y además no solo es ese conocimiento sino hacerse con la “prueba” (en el CV) de haber penetrado en redes institucionales de gran poder simbólico (por

¹⁶⁹ Por absoluta se entiende que la persona no tiene formación apenas. Por relativa se entiende que aun teniendo formación, incluso avanzada, se “ha generalizado”, o hay un exceso de la misma, quedándose sin elementos diferenciales para poder postularse como valor en las negociaciones en el mercado.

ejemplo haber tenido un puesto experto en el ayuntamiento de una gran urbe española). El título (un máster determinado) a menudo es un puro medio para el *acceso a esas redes institucionales de poder simbólico*, pues sin tal máster no puede accederse a dichos organismos (y el máster es la “prueba” de ese acceso que es lo verdaderamente importante y que confiere fluidez a la trayectoria). En el caso de nuestro entrevistado, es el máster en Gestión Pública de una universidad de prestigio (que se legitima como nueva cualificación de los gestores públicos) lo que le permite entrar en determinados organismos y cargos, en los cuales acumula verdaderamente un conocimiento de las AAPP. Esto le permite entrar ya en unas redes institucionales de poder simbólico, en las que unas abren el paso a otras tras leer en el CV estas experiencias previas¹⁷⁰. Si logras entrar en estos circuitos, las oportunidades se generan solas.

Estas estrategias de diversificación son también estrategias de supervivencia que se entienden dentro de la competencia entre polos en tensión de los que hemos hablado. Tal como el “ingeniero demasiado técnico”, si bien tiene su valor y espacio, es una figura ensombrecida por la del “ingeniero gestor”, el puro gestor, con formación únicamente económica o similar, también puede atraerse las desconfianzas en sectores que requieren conocimiento tecnológico. Este diseño de la marca personal diversificada (al que todos tienden frente a enrocarse en corporativismos y especializaciones excesivas) está orientado a poder ganarse el respeto de todos, a legitimar el propio criterio y así prevalecer. Pues en estos ambientes de clases profesionales, de colaboración pero de competencia, uno de cuyos recursos es el capital cultural, los vacíos y titubeos, sobre todo en los directivos y gerentes, no pueden ser demasiado evidentes.

“Nosotros nos hemos ido mimetizando más con los tecnólogos, por decirlo así...Aquí seguro que casi nadie sabe que soy economista, ¿no? (*risas*), que si tú preguntaras, muchos pensarán que soy teleco, que soy tecnólogo, cualquier...Tú también al relacionarte mucho con este mundo, acabas conociendo muy bien su lenguaje, sus maneras, ¿no? ¡Yo en mi región formo parte del Consejo Asesor de los Colegios de Ingenieros Técnicos, de Informáticos...! (*risas*). Conozco muy bien a los tecnólogos, por lo tanto, puedo

¹⁷⁰ Esta observación es una buena crítica para esos enfoques que insisten en que el mejor remedio para el desempleo y para tener éxito es la formación. En primer lugar, no es formarse solo, sino formarse bajo determinados programas que no son accesibles a todos, y que generan empleo porque el empleo viene “comprado” ya previamente en el máster al implicar un salvoconducto para ingresar en ciertas redes institucionales (prácticas, recomendaciones, etc.), que se abren paso unas a otras. Y es en esas redes institucionales en las que uno acumula un conocimiento por la práctica y contactos que es el que realmente sirve para gozar de empleabilidad.

hablarles no tanto como ellos, pero casi de tú a tú, no me cuesta mucho hablarles en su propio idioma...".
(Ignacio, directivo)

La propiciación de experiencias, la creatividad y el rendimiento

No obstante, para el individuo construir redes y exponerse a experiencias (mediante la formación, o en diferentes ámbitos, proyectos y actividades) *no es solo un medio de diferenciación* del currículum, de aumento de su valor profesional o de empleabilidad como hemos visto, sino que es su recurso ordinario para ser productivo. En un sector donde las cosas caducan pronto, donde (especialmente en el caso de gerentes y directivos) han de replantearse servicios y productos, o donde a veces no se pueden prever siempre los problemas de un proyecto, se precisa esa continua exposición a experiencias y a entornos (virtuales y reales), porque quizás de ello se extraiga la solución, sin pretenderlo, para un problema, o una idea para una propuesta tecnológica o comercial. Es decir, estos empleos tienen cierto componente creativo.

Siguiendo a Boden (1994), la innovación se propicia mediante la transferencia de conceptos e ideas desde unos temas o ámbitos a otros, aun siendo los más extraños entre sí¹⁷¹. Otro mecanismo de creatividad son las heurísticas, que son reglas o estrategias para abordar un problema. Por ejemplo, una recomendación de dejar de lado cierta tecnología porque está acabada, o de explorar cierta metáfora para diseñar un sistema¹⁷². Las heurísticas simplifican un espacio de posibilidades, recomiendan probar ciertas vías. Si no las tuviéramos no intentaríamos ni produciríamos nada, ya que nos veríamos abrumados por ese espacio demasiado abierto de posibilidades. "Lejos de ser la antítesis de la creatividad, las restricciones sobre el pensamiento son lo que lo hacen posible" (Boden, 1994: 122). Pero, ninguna receta sirve siempre. Una heurística, estrategia, procedimiento o representación bloquea tanto como ayuda. Ser creativo también consiste en ser consciente de esto y buscar nuevos esquemas de representación y

¹⁷¹ Por ejemplo, la psicóloga Boden, estudiosa del *modus operandi* del descubrimiento científico, cuenta que en el caso del fisiólogo W. Harvey, pensar el corazón como sistema hidráulico le sirvió para tomar conciencia de hechos que pasaban desapercibidos y así explicarlos (Boden, 1994). Aplicar metáforas de unos dominios a otros es fuente de nuevos hallazgos y de replanteamiento de viejos problemas con efectos inesperados. Esto puede servir igualmente en términos empresariales.

¹⁷² Ya hemos visto cómo un directivo nos decía reciclar metáforas de otros ámbitos que le servían a la hora de plantear proyectos, presentaciones, estrategias, etc.

heurísticas¹⁷³.

La “racionalidad” de esa continua exposición a ideas, cosas y personas (como principio de orientación subjetiva) reside precisamente en que mediante ella se forman asociaciones nuevas, topamos con formas de representación y conceptos distintos que podemos utilizar, con analogías desconocidas, o con nuevas heurísticas (por ejemplo, recomendaciones que nos permiten reenfocar nuestra atención y concentrarnos en aspectos con más potencialidad frente a callejones sin salida).

Otra razón por la que el exponernos a otros y a la interacción puede ayudar a la creatividad está en que hemos de explicar nuestras ideas y propuestas. En este proceso no solo recibimos ideas generadas por otros espacios conceptuales (los de los otros), sino que, al forzarnos a explicarnos ejercemos una reflexividad sobre nuestras propias ideas, es decir, las descomponemos en sus elementos, las dejamos de ver como bloques no problemáticos, y ello da lugar a recombinar, a ver puntos débiles, a abandonarlos por nuevos conceptos. El exponernos también a experiencias implica muchas veces cambiar de espacios y de contextos, es decir tomar distancia con lo dado, pues pensamos como pensamos sobre todo por la inercia de unos hábitos en un espacio concreto. Movernos o cambiar de espacios facilita que nuestras restricciones mentales asiduas se relajen y se favorezcan nuevos modos de pensar¹⁷⁴.

En definitiva, ese principio “de exponerse” (a formaciones y experiencias) es racional desde el punto de vista de sus exigencias profesionales. No solo es cuestión de empleabilidad y marca, como de activación, absorción y acopio de materiales para hacer frente a las incertidumbres del momento y de las actividades que se desarrollan, para tener siempre algo con que tirar.

Este espíritu de localización de informaciones tanto para mejorar su marca, diferenciarse, como para proteger su rendimiento mental en los proyectos lleva a una *rentabilización de toda experiencia (que sería otra técnica subjetiva o principio de orientación de estos profesionales)*. Con lo cual ya no es solo la

¹⁷³ Por ejemplo, la autora comenta la revolución que supuso en Química sustituir la idea de cadena por anillo, en lo referente a las formas de relación de los elementos.

¹⁷⁴ Es por esto que las reuniones y desplazamientos son comunes (para acercar posiciones, resolver conflictos, coordinarse, generar nuevos planteamientos). También la empresa financia viajes (como el de un entrevistado a la India), y ellos lo aprovechan, en aras de entablar relaciones comerciales, pero también para hacerse eco de desarrollos. Obviamente estas personas con acceso a esta “movilidad cara” son de rango directivo.

empresarialización de sí mismos, sino la *explotación intensiva de toda la vida* (a la que conduce ese exponerse a experiencias). Es la búsqueda y captación de aspectos diferenciales en todo cuanto hagan y vivan, incluso más allá de la esfera estrictamente del trabajo, en el tiempo libre. Así como la empresa busca captar esfuerzo humano más allá de sus confines (pues hemos hablado de convenios con universidades, redes flexibles, teletrabajo, consultores externos, subcontratas, etc.), *el profesional-empresa busca en todas sus vivencias (incluso extralaborales) nichos de valor*. Con ello, no cabe duda de que la formación de plusvalor en este tipo de organizaciones ya no solo es extensiva y trasciende un espacio concreto (debido a que se captan esfuerzos de redes muy amplias de colaboradores, instituciones y empresas subcontratadas que integran el flujo de valor), o intensiva (mediante técnicas orientadas a aumentar el rendimiento y la carga de trabajo de los equipos), sino que más bien forma un *continuum* en la vida de los profesionales, al captar esfuerzos de esferas y tiempos formalmente no laborales. Pero esta captación de esfuerzos en otros espacios y tiempos ya no viene por presiones de técnicas que articula la empresa, sino que viene tanto por el interés en ciertos temas de los sujetos como por el deseo de crecer profesionalmente, diferenciarse y destacarse para atraerse nuevas asignaciones y ascensos, y con ello aumentar el valor y la diversificación de “su marca” (coacciones más autónomas).

“Tengo chicos que pasan su tiempo libre buscando información sobre helicópteros, fotos... (Risas). ¡Te vienen al día siguiente! “Que he encontrado que este tío lleva aquí no sé qué, y entonces con esto hace lo otro y tal...”, y dices: “joder, ¿y esto lo has hecho en tu casa?” (Risas). Y lo mismo nos ha pasado con sectores totalmente distintos que no tienen nada que ver ni con Defensa, ni con helicópteros, ni con nada¹⁷⁵... Y gente que se ha ido con su mujer el fin de semana a no sé dónde, y el lunes ha venido, y “¡oye!, el domingo vi esto y tal, ¿por qué no lo tenemos en cuenta?” Las ideas de la gente normalmente son buenas, lo que pasa es que hay que matizarlas un poquillo. No todo se puede hacer, no todo se puede hacer a lo mejor ahora, se puede hacer más tarde”.

(Esteban, jefe de proyecto)

Otro ejemplo, de una entrevista que no se grabó, a petición del entrevistado, lo brinda un profesional dedicado a temas de consultoría de RRHH y de organización corporativa. Contó que había ido a la Plaza de Sol, en Madrid, durante las concentraciones y asambleas del 15-M. Primero le movía la curiosidad, pero después se dio cuenta de que era una oportunidad para discernir tendencias

¹⁷⁵ El proyecto al que se refiere era un proyecto de innovación en el ámbito de aviación.

sociales, en definitiva, “qué quiere la gente” en estos tiempos, es decir, el mercado, los potenciales trabajadores de la compañía, los potenciales consumidores, etc. Para él, aunque otros lo vieran como un acontecimiento político, no dejaba de ser una tendencia del mercado (entrevista a Juan Carlos, gerente). Cada uno lee la realidad según lo que se juega en ella.

Dejours (2009) comentaba que los obreros de la cadena de montaje en su vida privada se decantaban por formas de ocio que entrañaban rutinas, como reproduciendo lo que el trabajo les exigía. Esto podía entenderse como contagio de las disposiciones formadas en el trabajo en la esfera extralaboral (y es lógico ese contagio pues en el trabajo se pasan más horas y uno se juega su supervivencia). Pero el autor no solo lo interpretaba como un contagio de disposiciones, sino como vigilancia activa: el sujeto teme perder los condicionamientos necesarios para ser eficaz en la esfera productiva (es decir, no era tanto disposiciones, sino técnicas activas para proteger ciertas disposiciones). Lo mismo podemos decir aquí. Ese espíritu que aplican en la empresa para ser resolutivos, lo llevan a su vida extralaboral para hacerse eco de formación o reciclar recursos en aras de extraer medios de innovación. Estos profesionales no buscan proteger tanto un condicionamiento mental y corporal invariable, que tiende a la repetición. Aun cuando han de proteger precisamente ciertas disposiciones y saberes de base, también han de incorporar la diferencia, retomar vocabularios (refrescar y consolidar según sus palabras), adquirir otras herramientas, etc. Y por eso ese frenesí formativo y ese reciclaje y activación productiva de toda experiencia.

En conclusión, en estos párrafos que han girado sobre la *gestión de la marca* (y por ende de la formación y de las experiencias de la vida), no es difícil percibir que, como el individuo ha devenido empresa, trasplanta al ámbito personal las técnicas de gestión empresarial que veíamos en los apartados anteriores de técnicas corporativas de organización y control. Al igual que la empresa, para capear incertidumbres y riesgos, satura el espacio de diferencias (de trayectorias, formaciones, o recombina redes humanas en cada proyecto, etc.), el individuo diversifica su capital intelectual y de experiencias profesionales, sus redes de colaboradores y amigos, y su marca, para hacer frente a las incertidumbres: cuanto más diversificado y saturado de diferencias esté, más probable será que no pierda oportunidades, que pueda filtrarse en todo y crecer, bien dentro de la actual empresa, bien en otros ámbitos.

La diversificación de la marca como estrategia permite construirse como diferente, como *único por la combinación* de elementos peculiares que señalan

una potencia productiva única en el sujeto. En un mercado saturado (donde cada vez más personas tienen un título), el sujeto ha de gestionar una subjetividad única.

Muchas veces la posibilidad de carrera (sobre todo para los niveles inferiores), como ya hemos venido diciendo en apartados previos, no es tan inmediata, o las oportunidades son escasas, pero estos sujetos al menos lo intentan, y en ese intento crean y cuidan esa marca. A veces el cuidado de la marca es lo único que les queda para no desesperar, para sentir que al menos, pese a las menores oportunidades, la crisis, y los bloqueos en la carrera, están haciendo lo correcto.

Todo esto constituye una prueba de que las tecnologías de unos órdenes se transfieren a otros. Y de hecho no es difícil ver en ese ímpetu a crecer sin aparente límite, una trasposición de la reproducción ampliada del capital al plano subjetivo, como también veíamos en el caso de la gestión del potencial (como técnica de control de la empresa), pero en este caso no es tanto a iniciativa de la empresa como del propio profesional.

4.6.4. Otras decisiones y recursos en el desarrollo de la carrera

Aparte de unas credenciales de partida y del diseño de la marca personal, ¿qué otras estrategias y técnicas utilizan? Estas estrategias indican al mismo tiempo cómo vivir bajo un universo capitalista no solo constituye la práctica profesional, sino también las motivaciones y las relaciones personales con el trabajo, de tal modo que a través de ellas se refuerzan los pilares de un sistema capitalista y competitivo. Por otro lado, estas estrategias nos ayudan en el análisis de los vectores de desigualdad entre profesionales en la esfera productiva y del mercado de trabajo al señalar recursos que propulsan a los dominantes frente a otros.

Distanciarse de lo puramente técnico

Por ejemplo, entre las personas que han llegado a directivos o bien aquellos que se encaminan a ello, late en el fondo de sus biografías la máxima “escapar como sea de lo técnico”. Aunque tengan gusto por la tecnología siempre es un gusto por definir marcos de estrategia para la gestión de la tecnología, es decir, ejercicio del poder. Lo puramente técnico se antoja muchas veces monótono y

subordinado, pues ahí no está la decisión y el poder. En muchas de estas personas que siguen esta estrategia, ¿no hay cierta repulsión (en parte relacionado con los orígenes de clase) hacia lo técnico como identificación latente con lo manual y concreto, frente a lo más intelectual y universal del “arte de gobernar”? De hecho, una entrevistada nos dice que, cuando estaba en la carrera, se distinguían las dos principales especialidades de Teleco como “tornillos” (la más técnica) y “maletines” (la asociada a organización), con todo el contraste simbólico entre ambas metáforas y su asociación clara, aun inconsciente, con diferencias de clase, o con los tópicos culturales arraigados de lo manual versus lo no manual. Y esa distinción se mantiene para distinguir en las empresas lo que conduce al poder y lo que le hace a uno estacarse (en lo técnico). Tras un tiempo haciendo desarrollo, o tirar línea de código, hay un momento, mejor pronto que tarde, en que “subir el escalón” y dejar atrás los juegos técnicos.

Una entrevistada habla de lo decisivo que es estar cerca de sus jefes, y sobre todo cuando delegan, para aumentar el capital profesional. Estas prácticas flexibles de delegación significan transferir incertidumbres y decisiones al equipo, pero otros (aquellos con aspiraciones) lo ven como oportunidad para crecer y afirmarse. Esto tiene que ver quizás con la *gestión de la visibilidad*, más allá de la *gestión de la marca*, que ya hemos visto. Se auto-explotan obligados por la empresa en parte pero también con buena disposición haciendo más o asumiendo funciones superiores (no pagadas), o tratando de visibilizar lo que son capaces de hacer. Con ello ganan un capital simbólico y confianza, a la espera (paciente) de que se transforme en un nombramiento o autoridad mayor (o reconocimiento formal de un estatus superior), así como de capital económico. El *autocontrol* para soportar con paciencia esta lenta conversión es un recurso que no todos tienen. Hay que aguantar y aceptar la dominación y la sobreexplotación (haciéndose con cargas que no le corresponden) para ser más fuerte de modo diferido. Esta ficción también ayuda a la empresa a mantener la disciplina al manipular las esperanzas.

Esta gestión de la visibilidad, la paciencia y la espera es fundamental como *recurso psicológico* que no todos tienen. Un recurso tanto más necesario dada la tremenda carrera moral que implica subir una escalera jerárquica que ya vimos que tiene muchos niveles y grados (y construida casi para la desesperación, para poner a prueba la paciencia). Hemos de añadir aquí que la escalera jerárquica “intraempresa” se complica porque esta comienza o se hunde más allá de la propia empresa. Algunas personas empiezan su carrera moral no dentro de la empresa como “junior”, sino en las empresas subcontratadas o en las empresas de trabajo temporal a las que también recurre Tegestia (llamadas “cárnicas”). No obstante, la

narrativa con que se afronta la experiencia de “pasar por la cárnica” es fundamental. En sí misma es una experiencia precaria (pues son trabajadores temporales que son como extranjeros sin estatus, y han de ser máximamente productivos pero sin contraprestaciones). Pero los que desarrollan el autocontrol para saber gestionar la espera, se toman con más sobriedad la experiencia y como un momento en que puede ser quizás observados y cooptados. Las empresas como Tegestia utilizan estas subcontratas no solo como medios de ahorro de costes, sino de reclutamiento y de observación para identificar entre la masa subcontratada (y de estatus bajo) a posibles personas a las que integrar definitivamente. Un gerente empezó por una de estas cárnicas. Gestionando su visibilidad y espera, fue finalmente integrado.

“P: Estabas como subcontratado y luego Tegestia vio cómo trabajabas y te ofreció directamente Tegestia, los propios superiores de los que dependías formar parte de la plantilla...”

R: Eso es.

P: Eso es una forma de contratación a la que ha recurrido mucho Tegestia...

R: Todas las grandes empresas suelen poner la condición a empresas...Sobre todo empresas tan grandes como Tegestia. Hay una serie de...Esos son acuerdos que tienen con diferentes empresas de subcontratación. “Oye si veo un perfil que me encaja y demás pues no quiero que me...Yo te voy a estar pidiendo, como hay mucho personal y demás. Pero a cambio tú, si identifico a alguien que me vale para formar parte de la plantilla pues me tienes que permitir el poder tantearle y demás”. Entonces ya te digo que en muchas grandes empresas, en todas, se hace esto. Pero vamos es con un acuerdo previo entre la empresa y la subcontrata”.

(Gonzalo, gerente)

“P: Hablábamos de que hacía diez años se llevaba en el mundo del *management*, se llevaba lo del aligeramiento...”

R: Sí vamos a ver... Nosotros hemos estado durante algunos años, hace ya bastantes años, pues que efectivamente utilizábamos mucha gente externa, mucha gente subcontratada, pero claro, teniendo en cuenta que nosotros lo que hacemos son proyectos, proyectos con una componente de innovación alta, claro resulta que esa gente estaba trabajando para nosotros en proyectos de innovación, incluso proyectos de una cierta criticidad. Claro...la fidelidad, la motivación, en fin, la retribución incluso de esas personas, no es la misma que si están en plantilla de Tegestia. Hubo algún caso, pocos, algún proyecto que el

margen se resintió y analizando, pues claro es que tenemos aquí subcontratado a un porcentaje alto de la plantilla del proyecto, de tal manera que se decidió que nos salía mejor tener a la gente buena en plantilla. ¡No a todos! ¡A la gente buena!”.

(Miguel, directivo)

Saber utilizar lo técnico

Aunque antes hemos hablado de “escapar a lo técnico” (entre quienes se orientan a la dirección), este tipo de saber no está siempre reñido con poder facilitar el acceso a puestos de poder. Tenemos el ejemplo de un directivo que, de hecho, estudió Ciencias Matemáticas. Tras pasar por una empresa que quebró, monta una especializada en el diseño de herramientas informáticas de apoyo para los procesos de las empresas. Eran soluciones “a medida”. En ese momento irrumpe una multinacional que ofrece las mismas herramientas y soluciones pero de modo más estandarizado, a la par que de calidad y competitivas en costes. Una re-edición más del típico triunfo de la lógica industrial, en este caso frente a estos tecnólogos artesanales, como ya ocurrió antes con otro tipo de artesanos. Pero esta multinacional les ficha precisamente para implantar y promover sus productos en el mercado español (así estos tecnólogos artesanales aunque desplazados seguían conservando un recurso clave: su capital cognitivo que el gran capital aún necesitaba). Ganan mucho dinero, por lo que el cambio traumático del “campo empresarial”, al verse superados por multinacionales más eficientes, fue amortiguado por su saber previo (que no era meramente un saber de ciertas instrucciones que queda desfasado, sino que al ser un saber científico-técnico, una base cognitiva amplia, les permitía capacidad de adaptación). Finalmente de ahí pasa a directivo de Tegestia para poner en marcha una unidad, pero también para implantar internamente los productos y lenguajes de la multinacional que en su día barrió a su pequeña empresa. Es decir, no siempre la estrategia consiste en romper con “lo técnico”, sino conservarlo pero a otro nivel, como estrategias de lo técnico.

De hecho, hay una explicación adicional de por qué este saber técnico profundo puede propulsar a puestos de dirección también. Las tecnologías de la información no dejan de ser formas de articular la organización, los procesos y las relaciones de una forma sistematizada, más eficaz, menos controlable por las personas concretas, sobre la base de aparatos y sistemas, que, precisamente por su carácter abstracto y sistémico, porque crean materialidad, ayudan a disciplinar a las personas y a conseguir los objetivos del capital. Quienes tienen este saber tecnológico desarrollan paralelamente un saber sobre la articulación de procesos

orientado a modelar las relaciones humanas para conseguir ciertas estrategias, siendo al final más estrategias que técnicos, y dado que cada vez más las relaciones humanas se organizan y apoyan con sistemas tecnológicos. Conocer los procesos internos articulados por la tecnología permite luego problematizarlos mejor para definir nuevas estrategias, innovaciones en el control, etc.

"Me parece muy interesante programar, porque te permite conocer muy en detalle el proceso, para poder programar algo (...). Un señor que tiene que hacer un programa informático para gestionar una...el presupuesto de una productora de televisión, para hacerlo, primero tiene que entenderlo muy bien, "¡ah el presupuesto se hace así!", "¡ah y se puede modificar en este punto, y cuando está probado y tal, ya no se puede tocar, y entonces!"...Si el programa funciona bien antes ha conocido el proceso, no hay nadie que conozca el proceso como él. Entonces me parece que es un tema interesantísimo. Programar te obliga a estructurar tu mente de una manera determinada. (...). Pero que hay un punto en que eso no te debe atraer tanto como (...) "¡Por cierto!, ¿no te gustaría más que esto, ayudar a LW (*nombre ficticio de una productora de televisión*) a ver cómo podemos cambiar la forma de gestionar la producción? ¡Porque nadie sabe como tú mejor cómo debería hacerse, porque lo has hecho, hasta lo has programado! Para mí era un salto natural. Y creo que a mucha gente le sucede igual".

(Juan, directivo)

"Estructurar la mente", para estructurar a otros: este recurso del *saber tecnológico* (conocimiento de un tipo de saber que cada vez articula más las relaciones humanas y procesos) puede convertirse o transformarse en otro "capital", saber sobre estrategia (tanto aplicable a la empresa propia o a la cliente), que a su vez puede servir para penetrar en los niveles de dirección. Dicho en otro lenguaje: el dominio sobre unas tecnologías de representación de procesos y realidades (que se generalizan cada vez, más como las TIC) pueden devenir en tecnologías de control sobre otros, que impulsan (a puestos de control) a quien las domina.

Pero precisamente hay otro aspecto que no puede escaparse: si bien ese *capital como saber tecnológico* puede propulsar a la dirección, tampoco es "cualquier" saber tecnológico. La persona que hemos citado montó en su día una empresa de programas y herramientas informáticas de apoyo a las empresas. Por tanto, es un saber técnico que vehicula la gestión, las formas organizativas y las relaciones humanas a través de los sistemas tecnológicos (no es cualquier saber tecnológico). Más tarde se especializó en tecnología SAP, que es un conjunto de programas relacionados y especializados también en los procesos de gestión y

corporativos, pero mucho más estandarizado y que se ha impuesto por dicha estandarización y calidad. Es decir, es una tecnología muy universalizada en el mercado. De este modo, para llevar la carrera hacia ciertos derroteros no es lo mismo el dominio de una tecnología muy universal y central para las organizaciones, que un saber tecnológico sobre aspectos muy concretos (navegación aérea) o sobre lenguajes y sistemas muy determinados y específicos (que a veces solo utiliza una empresa). En conclusión, el saber tecnológico o programar procesos no siempre perjudican (sino que pueden impulsar en la carrera por el poder) porque dominarlos permite con el tiempo elevar una reflexividad sobre ellos y sobre la organización, que a su vez ayuda para la estrategia y para saber dirigir y mandar. Pero al mismo tiempo algunos saberes tecnológicos ayudan más que otros.

Lo anterior nos conduce a otra reflexión: las tecnologías universales que utilizan muchos agentes en el mercado también propulsan más. Primero favorecen la demanda y la empleabilidad. Por otro lado, quien domina una tecnología o lenguaje técnico muy universal domina la gramática organizativa en la que hablan un amplio grupo de agentes, de modo que controla las formas con las cuales se estructuran las relaciones y procesos.

Podemos sintetizar lo anterior en un cuadro bidimensional, como el que figura a continuación.

Cuadro 9. Empleos según su grado de universalización y cualificación de su saber

		Grado de universalización	
		Alto	Bajo
Grado de cualificación	Alto	Juristas, expertos en tecnologías universales	Expertos en una determinada tecnología de seguridad de la compañía
	Bajo	Trabajadores de cuidados, administrativos, profesionales del ocio, de seguridad	Trabajadores de maquinaria específica, trabajadores de la construcción

En el cuadro tenemos, por un lado, *grado de cualificación*: simplificando, podemos distinguir entre aquellos con elevado grado de cualificación (expertos, o altamente cualificados) y los restantes. La otra dimensión que se cruza con la anterior sería *grado de universalización*, entendiendo por ello si ese saber que tenemos corta o afecta a muchos campos (por ejemplo el saber jurídico atraviesa o regula todos los campos sociales). También puede ser un saber sobre algo (herramientas, procesos, programas, etc.) que se ha universalizado en muchos sectores¹⁷⁶. Igualmente, podemos incluir dentro de esos saberes muy “universalizados” aquellos saberes y habilidades que no están sometidos a ciclos económicos tan pronunciados como otras actividades (por ejemplo, los servicios de cuidados y de reproducción, máxime ante su exteriorización al mercado) y que requieren la presencia del que da el servicio y no se pueden deslocalizar.

Tienen más poder en el mercado (demanda, movilidad, posibilidad de negociar por lo alto) aquellos saberes expertos que son muy universales y por tanto con una demanda más estable y hasta elevada (por ejemplo ser un experto en SAP, o los juristas). Pero incluso aquellos menos cualificados se diferencian por su capacidad de generar una corriente más o menos continuada de ingresos al estar menos ligados a actividades con ciclos y ajustes muy pronunciados (por lo que disfrutan de mayor grado de universalización)¹⁷⁷.

La *capacidad de movilidad* es un factor creciente de desigualdad en las sociedades modernas y que tiene muchas consecuencias en la vida de los sujetos. Por ejemplo puede determinar su supervivencia o salud, si no pueden huir de una catástrofe o de un ecosistema degradado (Elliot y Urry, 2010: 45-64; Urry, 2012). Inspirándonos en esta perspectiva, podríamos hablar de *saberes móviles* (como

¹⁷⁶ Por ejemplo el lenguaje Java o SAP.

¹⁷⁷ En relación a esto, con el hundimiento del sector de la construcción y sus efectos en el empleo, y de algunas ramas de la industria, se puede afirmar que los trabajadores/as de servicios pueden bandear mejor la crisis económica. De algún modo, aun formando parte de colectivos de menor cualificación, el tener habilidades más genéricas, trasferibles a otros ámbitos o ligadas a actividades menos cíclicas, puede ser un factor central a la hora de soportar mejor una larga recesión o crisis. El aumento reseñable de la tasa de actividad de las mujeres con la crisis se asocia a una estrategia de las familias de utilizar en el mercado estas habilidades (más universalizables y menos cíclicas), como decíamos, como medio de supervivencia frente a otros empleos donde este elemento es menor. Los datos en los que nos basamos para las anteriores afirmaciones provienen de M. L. Rodríguez Fernández (2014). Con todo, esta autora también defiende otros puntos de vista que matizan un optimismo acrítico en torno al empleo de las mujeres en la actual crisis. También puede consultarse datos sobre que los trabajadores de servicios aguantan mejor la crisis o cómo ésta ha destruido mucho empleo típicamente masculino (ligado a habilidades propias de actividades más cíclicas y menos universalizables) en el informe de Oliver (2014).

otro factor de desigualdad): es decir, un saber o habilidades que son muy móviles o transferibles a muchos ámbitos o campos, o saberes a los que muchos campos recurren y utilizan. Según lo que nos ocupa, entrarían dentro de esos *saberes móviles* aquellos saberes que ayudan en la transición para asumir otras funciones (como en el caso de aquel saber técnico peculiar que, llegado un momento, permite problematizar la organización y acumular saber organizativo y, de ahí, el paso a funciones más gerenciales y directivas).

Las diferencias en la capacidad de *movilidad subjetiva o mental* son también importantes en la medida en que la empresa penaliza a quien no es capaz de cambiar. Ya vimos que las personas circulan entre proyectos aplicando y adaptando su conocimiento a cada uno. Así, la capacidad de movilidad mental es un factor de desigualdad en las empresas, máxime en aquellos sectores que compiten en mayor medida en innovación.

Esta capacidad de movilidad también se presupone a la hora de participar en proyectos internacionales (con socios o clientes extranjeros) o al estar dispuesto a aceptar destinos fuera (lo que implica el traslado permanente). Esta movilidad no es solo física, sino también de las capacidades o mental: al ser capaz de trabajar en otro idioma, o tener capacidad de mediación en entornos profesionales (y culturales) distintos. Por ejemplo, saber idiomas (que tanto se busca en el entorno empresarial como en la empresa estudiada) también está relacionado con este trabajador móvil, aunque físicamente no se mueva (y trabaje en red), porque el dominio de idiomas permite a la empresa trabajar con un abanico más amplio de agentes externos (socios, subcontratas, etc.), acceder a nuevos clientes, etc. El dominio de otros idiomas, desde el punto de vista de la explotación de conocimiento, también es clave porque permite extraer el saber producido en otros contextos, por lo que aumenta el control del mismo por parte de la empresa, siendo tal conocimiento un *input* fundamental del proceso. Es decir, la movilidad mental del empleado permite el incremento de opciones de explotación de recursos en favor la empresa

Esta “movilidad” (física y mental) es cada vez más reconocida por la empresa, como en el campo económico, y vector de desigualdades entre quienes tiene la disposición y plasticidad para asumirla y los que no. De los empleados con los que hablamos varios tenían experiencias de este tipo.

Algunas personas dicen que luego la movilidad aceptada no se traduce inmediatamente en ascensos o mejoras. Pero lo que sí que reconocen es que al menos, nuevamente (desde la óptica de esa economía de la subjetividad que

gestionan cuidadosamente), transforma personalmente (desarrolla seguridad en uno mismo, permite adquirir nuevo conocimiento, los socios con los que se trabaja a veces suelen ser de alto nivel, etc.). El *yo profesional* es el recurso fundamental y la movilidad internacional (y lo que implica) es una técnica más a la que someterse por propio interés. Esas transformaciones personales no se “ven”, pero luego permiten asumir con mayor seguridad un incierto mundo de proyectos (refuerzan esa sentimiento de seguridad ontológica que analizamos en otros epígrafes), lo que a la larga se manifestará en el rendimiento y en la evolución de la carrera¹⁷⁸.

Gestionar momentos biográficos

El paso de labores puramente técnicas a gerenciales no solo está relacionado con la ambición o con percepciones de clase, que veíamos antes. También es una cuestión de momentos biográficos.

“Hay que dejar que los jóvenes sean los que jueguen y los que cacharreen. Tienen la cabeza más fresca. (...) ¡Ya tienes tantos malos hábitos cogidos! ¡Ya has visto tanto! Que lo que haces son refritos. ¿Cosas realmente nuevas, cosas realmente brillantes? Eso hay que dejárselo a los jóvenes”.

(Francisco, ingeniero senior)

El anterior entrevistado siempre ha hecho labores técnicas pero espera encaminarse más a la gerencia (aun dentro de una unidad conectada a proyectos de innovación). Dejó otros departamentos (que no eran de i+d) porque allí lo técnico no siempre era innovador (los proyectos consistían muchas veces en refritos o cosas no muy complejas, sobre todo cuando ya se tiene experiencia). No obstante, se da cuenta de que tanto en aquellos departamentos como en el que está ahora, cuando se demanda a los técnicos una elevada innovación, el “veterano”, que es competente pero no es un gurú, se expone a desnudar sus inercias y anquilosamientos, tira más de lo mismo y no está tan al día como la mente más joven (sobre todo en comparación con jóvenes hiperconectados). Si con cierta edad uno no es un gurú o un superexperto que puede hacerse asesor de las altas esferas, o bien ya hay compañeros en el actual departamento que tienen esa función (como es el caso de uno de los jefes actuales del entrevistado), lo mejor es intentar moverse a la gerencia (y reconvertirse al polo de gestión), porque

¹⁷⁸ Ahora se entiende también por qué las clases altas y medias siempre han tendido a introducir en las prácticas formativas las experiencias internacionales, porque más allá del aprendizaje de idiomas (que son fundamentales como herramienta de trabajo en un mundo globalizado) también confieren la plasticidad necesaria para el ejercicio de funciones profesionales y directivas.

es el camino más digno frente a estar con cincuenta cobrando mucho menos y al final arrinconado en proyectos que a veces son aburridos y otras dejan a uno al descubierto. Así, distanciándonos de la glorificación del polo gestor (de los discursos corporativos dominantes), tal polo no se nutre siempre de personas que saben dar el paso, gestionar, coordinar y atreverse con las decisiones. Pasarse a él también es una forma de disimular las carencias que sienten o de reconvertirse con dignidad (aun cuando el polo gestor requiera sus habilidades propias). Sospechamos asimismo que hay presiones de la empresa en el caso del anterior entrevistado para que se reconvierta a la gestión pues en su departamento (que es de i+d) se precisa de un perfil que asuma más tareas de puro gestor (gerente del polo de gestión).

También de lo anterior podemos deducir que estos sujetos no solo diseñan una marca sino que **gestionan su ciclo vital de modo rentable**. Van quemando etapas o explotando una capacidad hasta su punto máximo. Cuando esta genera ya rendimientos decrecientes (por ejemplo cuando se queman técnicamente) entonces es hora de explotar otros recursos de su persona en que se hayan más frescos (se sienten más activos y pueden conseguir más capital económico). Aunque esto se realizará si logran finalmente entrar en un puesto de gestión.

Esta forma de gestión (consistente en explotar cada capacidad en su momento adecuado) tiene su complemento en otro modo de observarse: es decir, ya no es solo sustituir una capacidad o una especialización que ya no renta lo esperado, se trata de prever contingencias del futuro, bajadas de productividad para planificarse en el presente y compensarlo. Así, las mujeres profesionales que aspiran a llegar a un puesto consagrado se ven obligadas a considerar la penalización para su carrera de formar una familia. El receso laboral que implica la maternidad como que culturalmente se descargue aún el cuidado de los hijos en las mujeres provoca parones en la carrera. Esto sucede incluso en estos estratos femeninos de elevado capital cultural y económico, donde podría pensarse que hay más equilibrio en la distribución de las tareas reproductivas. Ante este hecho una entrevistada se planteaba un curioso cálculo: Tegestia no la está promocionando al nivel esperado según el tipo de carrera que cree debería tener. Ella está trabajando mucho pero no ve tantos resultados en cuestión de promociones. Si está sobreexplotándose ahora y tratando de visibilizarse es para ascender muy rápido ahora, aprender y quemar muchas etapas antes de la maternidad de modo que compense por anticipado el parón que supondrá tener hijos. Como esto no se está dando, se plantea cambiarse a otra empresa que la ofrezca el ascenso. Así anticipando los efectos de la variable maternidad y cubriéndolos en el presente no

perjudicará el ritmo y el tipo de carrera que quiere tener (se deduce que quiere llegar a gerencia o dirección).

“O es ahora y te da tiempo a demostrar lo que vales (*antes de la maternidad*) y a demostrar tu...Pues eso, tanto tu profesionalidad como tus conocimientos, antes de que llegue ese momento, si llega...O luego, pues eso, va a ser más complicado. Pero es eso...Todavía... Sé que tengo que ponerme a mirar si quiero cambiar. Y no sería porque no me gusta lo que hago sino pues por hacer un plan de carrera...Si aquí me está costando más por lo que te digo del sistema de promociones, intentar hacerlo directamente por el cambio...”.

(Cristina, ingeniera)

Claramente emplea este cálculo y reflexividad porque se encuentra en una situación débil por los dictados del género, y trata, mediante esta mayor reflexividad, de amortiguar sus efectos. El débil ha de hacerse fuerte exacerbando su reflexividad en un contexto hostil. No obstante, esta conducta admite otra clave interpretativa. Frente a una vida vivida según mandatos tradicionales y ciclos dados e incuestionables, la persona se objetiva a sí misma para minimizar costes de ciertas decisiones o variables, y maximizar beneficios. En esa carrera a gestionar, en esa “empresa personal” inciden variables extralaborales (las adscripciones de género, la familia, pero podrían ser otras), las cuales hay que integrar en el cálculo a modo de costes, estableciendo estrategias de choque. Así como el capital coloniza el futuro por el presente, anticipando, así estos profesionales gestionan metas y ritmos de carrera anticipando riesgos futuros eliminándoles desde el presente mediante sobreesfuerzos y estrategias que los anulen. La gestión de la carrera implica todo un ejercicio de autoanálisis y reflexividad continuo. Esta **estrategia de anticipación continua y contrataque** es otra estrategia de cuidado de la carrera que nos indica además su modo específico de subjetividad.

4.6.5. Metáforas del yo detrás de estas técnicas

Mediante estas técnicas vistas y estrategias personales cuidan de sí mismos, sobre todo, y de su ajuste a un tipo de configuración social capitalista (pero el autointerés no está reñido con vivir bajo los parámetros de un tipo de sistema y su dominación, y puede reforzarlo, de hecho, si las acciones autointeresadas no generan efectos no queridos que se oponen).

En toda estas técnicas vistas y modos de organizar la carrera tienden al crecimiento profesional, a una acumulación de ese capital profesional (capacidades y conocimientos ligados al campo económico y tecnológico) que busca convertirse

en una posición jerárquica superior (que lleva aparejada poder de decisión y prestigio) e ingresos (capital económico). Pero hemos visto cómo estas técnicas abocan al final a que la persona asuma propiedades miméticas con el capital, como valor que tienden a su continua expansión. Así gestionan su esfuerzo (y a sí mismos) como un capital (lo intensifican para hacerse visibles, o se mueven por diferentes ámbitos para acumular conocimiento y hacerse fuertes y empleables en determinadas áreas, etc.). Esta mimesis no es simplemente un autocontrol o ajustarse a un ideal de clase coactivo (Elias, 1993), sino que hemos visto que son técnicas que van más allá, que desarrollan una economía e ingeniería subjetiva y que trasplantan técnicas organizativas al plano subjetivo como hemos mostrado (la idea de marca, diversificación del capital académico y profesional, marketing personal a través de las redes, continua previsión de la carrera futura, gestión de la movilidad, etc.).

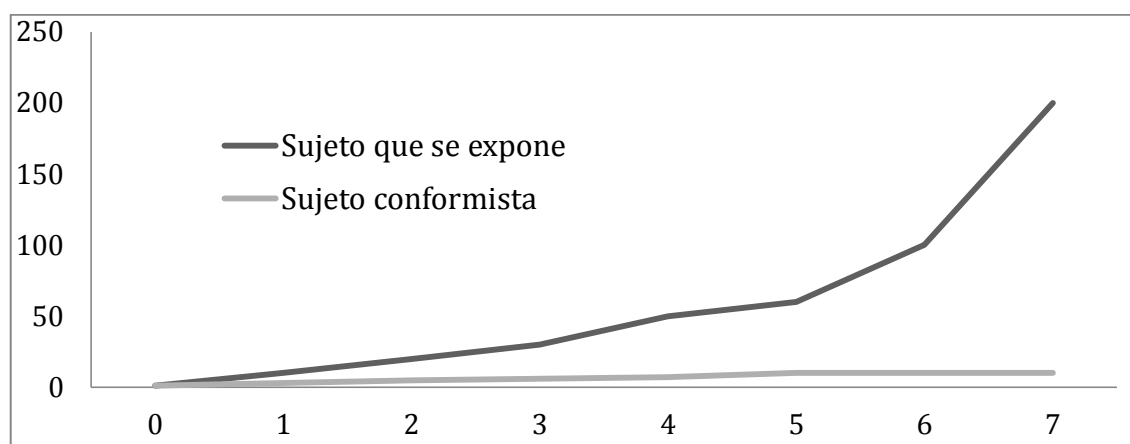
Un gap de valor personal

Este pensarse a ellos mismos como un capital a gestionar adquiere su expresión más explícita en una metáfora que utilizó una directiva que se dedica a RRHH. Precisamente lo utilizó en el momento más personal de la entrevista, cuando hablaba de su propia experiencia. Es interesante que esta idea venga de personas responsables del área de RRHH porque son los que se encargan de concebir fórmulas ideológicas y metáforas para la activación personal que se transfieren al resto (es decir, formulan tecnologías organizativas y subjetivas). La metáfora que utilizó para pensar la propia carrera fue la de *gap de valor* (o diferencial de valor), que ahora explicamos.

Como vimos, en la oficina, hay equipos con programas de gestión que arrojan continuamente gráficos, los cuales ayudan a medir cómo va el proyecto: cuánto valor se ha creado, en relación a los costes y al tiempo que se han consumido. Interesa acelerar los tiempos de producción y crear el máximo valor posible (tareas completadas) en relación a costes (muy controlados), porque el gap de valor y los beneficios para la empresa crecerán (al sacarse más trabajo en menos tiempo). Este concepto del *gap de valor* se trasladaba a la forma de pensarse la persona. En un papel nos representó la evolución de la persona que está dispuesta a ponerse a prueba mediante retos difíciles (lo que era su caso) como una línea ascendente de conformación del valor (las tensiones son productivas, producen un individuo mejor). Las líneas de otras personas que no hicieron lo mismo describían líneas estancadas. El área que quedaba entre la línea

de la primera persona y la de las segundas (en estancamiento) representaba un desnivel creciente, que manifestaba las diferencias de valor y capacidades (*gap de valor*). El orgullo del *gap de valor* favorable a uno (al imaginarlo) motiva a seguir. El gráfico que nos dibujó sería como sigue.

Cuadro 10. Gap de valor entre el sujeto que se expone y el conformista.



En el eje x se ubicaría el valor alcanzado por cada punto de la curva y en el “y” unidades de tiempo. El área entre ambas líneas es el *gap de valor*.

En este caso, ya no estamos en un universo, como en los albores del capitalismo, en el que las conductas económicas capitalistas se apoyaban sobre justificaciones de otros órdenes para hacerse aceptables (Weber, 1998). Directamente el vocabulario económico, las herramientas para la gestión (tecnologías de representación de la realidad para cumplir con el objetivo de la acumulación) devienen en tecnologías del yo. El individuo, presionado y en contacto con esas herramientas, las incorpora para leerse a sí mismo y analizar sus decisiones, sus estrategias de formación y movilidad en el mercado en términos de *gap de valor*. Esta imagen le sirve como mecanismo disciplinante: ante un paso en falso y la caída del gráfico frente a otros, se urge a recuperar sus niveles previos. Si concibiéramos la vida como un destino o ciclo predeterminado (con sus fases inamovibles), la idea de *gap de valor* no tendría ningún sentido. Ante una visión de la vida como ciclo repetitivo, habría que armarse de resignación. En cambio, si nuestra vida es una línea base que crece y decrece, esto conlleva cuestionar cada movimiento en función de su interés y sus consecuencias para nuestra acumulación de capital profesional y económico. Estas metáforas son formas de representar la vida de modo un tanto unidimensional, pero que al mismo tiempo

ayudan a aumentar la conciencia y enfocar la reflexividad en torno a ese crecimiento profesional y así problematizar en sus términos cada decisión. Necesidad de reflexividad que los sujetos necesitan tanto para competir (conocer por dónde va el campo y ajustar su perfil, qué harán los competidores, etc.), como para adoptar decisiones en los proyectos que realizan (viendo consecuencias, riesgos en el proyecto, para los resultados que han de presentar, para sí mismos y su imagen, etc.).

Por otro lado, pensándose como una línea base de valor ganado, vemos que los sujetos han devenido abstractos, han perdido su entidad física u otras dimensiones de su persona. Pensarse de esta manera es un modo de ajustarse máximamente al campo social en que se encuadran. La vida es una línea de valor en crecimiento y no entran en esa representación cuerpos que enferman, mentes que se agotan o que pueden albergar otro tipo de deseos o fines, sin límites ni dilemas. Y concebirse así es una forma también de tratar de evitar esto, pensarse de esta manera abstracta, mimetizada con un campo, es un modo de excluir las interrupciones o interferencias de otros ámbitos (dilemas, deseos venidos de otras dimensiones, desesperaciones, cansancios). Y si no se pueden excluir, al menos se asimilan a ese cálculo para reducir su impacto, como veíamos en el caso de la reducción de los costes que implica el que se atrofien ciertas capacidades o la reproducción familiar. No obstante, por otras entrevistas como por aquellas desarrolladas fuera de Tegestia, veremos que a veces el bloqueo y el cansancio irrumpen, las dimensiones excluidas en esa visión unidimensional retornan.

Todos los asalariados tienen una relación abstracta con su trabajo, pues trabajan como un medio para conseguir medios de cambio que les permitan adquirir bienes. Pero aparte de esto, en estas profesiones, lo cual se relaciona con ese concebir la carrera como *gaps de valor* y con generarlos, el trabajo tiene tanto un excedente simbólico (de qué forma les proyecta simbólicamente ante otros) como se concibe como una prueba o medio para demostrarse a uno mismo valía. Por tanto, no es solo capital económico lo que se genera mediante el ejercicio profesional.

“Generas proyectos que pueden ser o que tienen un impacto. Yo ahora veo, voy a ver proyectos en los que yo he participado...Pues visitar el parque tecnológico... Yo lo promoví, lo ideé, y tal y ahora lo veo construido. ¡Cuarenta y pico mil metros cuadrados! Millones de empresas que trabajan allí y profesores. Nadie sabe que yo fui el que lo promovió. Pero sentirte partícipe de una historia así... No sabría cómo explicarlo, tú eres el gestiona y el que lleva adelante ese ámbito, en un ámbito de complejidad, porque es bastante

complejo...Bueno, yo he tenido mucha suerte...Supongo que no es común, pero yo he tenido la suerte de poder participar en ese tipo de proyecto, muy transformadores porque tienen un alto impacto en la población, con complejidad política, complejidad organizativa, complejidad de gestión, complejidad con dinero, sin dinero...He tenido esa suerte de estar ahí y disfrutar como un enano, ¿no?, en ese tipo de proyectos. Y tienen que ver con lo que dices tú a nivel personal, pero yo no diría tanto como marca personal, sino como retos personales".
(Ignacio, directivo).

"Yo creo que en general a mí me motiva mucho...Poder...Poder enfrentarme a retos distintos a la vez. Y tener la posibilidad de utilizar no solamente mis herramientas o mis armas sino las de más gente, en conseguir los objetivos. Me gusta hacer cosas y conseguir resultados".
(Julio, directivo).

La motivación del trabajo o su aspecto atractivo está en "saber pilotar" los retos y desafíos que implican riesgos. En todo ello vemos que late una *contemplación abstracta del trabajo* y sus "beneficios": no es ya lo que en sí mismo es, el gusto por la actividad misma (como el artesano) y tampoco es solamente el dinero, es más bien una disciplina purificadora, deportiva y orientada a una meta que es el *demostrarse a sí mismo capacidades, inteligencia, poder, valor*, etc. Y ciertamente ello es una forma de legitimación muy poderosa: pues no se percibe la lógica capitalista (y el mundo del trabajo dentro de ella) como un absurdo orientado a la reproducción automática de una riqueza abstracta, o algo que crea recursos tanto como los destruye. Se acepta como una prueba de demostración de capacidades, en condiciones cada vez más extremas, en el que se desvela la propia valía o capacidad, y hay un placer en la tensión que genera.

De algún modo, el trabajo o los retos profesionales son el régimen de veridicción de sí mismos¹⁷⁹, en términos de Foucault (2007), para probarse y demostrarse capacidades, generar un sentimiento de poder y un valor como sujetos (y que toma como escenario la esfera productiva, en vez de otras esferas, dado que esta es la esencial en un sistema capitalista). Esta dependencia

¹⁷⁹ Hemos tomado esta expresión de régimen de veridicción de (Foucault, 2007). Aquí lo entendemos como esos aspectos que socialmente se entienden como que expresan la verdad del sujeto. Es decir, las dimensiones personales (en este caso) que un modo de dominación recorta en la persona y señala como base para determinar la estima que merece, su valor, las sanciones positivas o negativas, etc.

emocional (en estas profesiones) con respecto al sentimiento (de poder y superioridad creciente) que emana de la complejidad del trabajo, y el que el trabajo se asiente socialmente como régimen de veridicción son elementos fundamentales para construir subjetividades ajustadas a una sociedad del trabajo, capitalista. Este es uno de los pilares de estas sociedades, y en concreto, de estos estratos sociales (especialmente aquellos con cierto poder como los gerentes y directores), pues en ocupaciones no cualificadas quizás el dolor y el sufrimiento no cristalizan en nada positivo más allá del puro salario.

Ya Weber intuyó, por otro lado, que estas disciplinas deportivas (la competencia en el mercado y el éxito económico como signo de valía) serían el modo de motivación fundamental cuando las motivaciones religiosas para el trabajo hubieran colapsado (Weber, 1998). Esta evolución de las narrativas es coherente con motivaciones más individualistas, con universos humanos auto-referenciales (Giddens, 1995). También han colapsado esas motivaciones en pos del trabajo para lograr paraísos en la tierra que prescribían las religiones secularizadas (que estaban presentes en muchas ideologías optimistas de la modernidad). Aunque en algunas declaraciones (como la del directivo que habla de la construcción de un parque científico, entre otros proyectos) se trasluce el goce de ser un agente de la modernización y de impactar en la población, esto se combina con el deseo de poder y de participar en cosas complejas que proyectan un sentimiento de capacidad. Esos retos y proyectos complejos y a veces angustiantes se han de propiciar continuamente para una continua mejora y expansión del gap de valor profesional que decíamos antes. No hay por tanto un aprendizaje “natural”, que dura lo que dura, como en oficios y en motivaciones más tradicionales o premodernas, sino inducido y acelerado (que es síntoma de las motivaciones conformadas por una sociedad capitalista).

Esta relación abstracta con el trabajo como régimen de veridicción de uno mismo no solo estaba presente en los directivos. En el caso de puestos más subordinados, también se encuentran sometidos a objetivos más exigentes, especialmente en ciertas áreas donde rigen estándares de calidad muy altos. Estos objetivos de rendimiento y calidad in crescendo vienen alimentados por una dinámica compulsiva de ganar precisión, eficacia e innovación frente a la competencia. Pero de esa dinámica que exige cada vez más y de esa explotación a veces totalizante de la propia vida derivan la justificación de un (grado de) “responsabilidad” en su trabajo (ante el proyecto o las tareas), con los cuales se consigue nuevamente un sentimiento de superioridad y capacidad (aparte de remuneraciones obviamente). Y por ello son colectivos que aunque también

explotados y oprimidos dentro de un orden capitalista y de sus exigencias, dependen, frente a otras fracciones del trabajo, del mismo a la hora de conservar un estatus diferencial. Se quejan de las condiciones a veces, pero estas clases profesionales también tienen ciertos intereses coalescentes con el capital, y su estatus se deriva de participar y cuadrar con las exigencias crecientes de eficacia mejorada que el capital demanda¹⁸⁰. De alguna forma, siguiendo a Wright (1994), hay diferentes colectivos de la fuerza de trabajo menos proclives a ser hostiles frente a una sociedad conformada por el capital según los ingresos que derivan de su trabajo. Nosotros podríamos añadir que según la importancia en el proceso de trabajo y las funciones que desempeñan, derivan cierta dependencia emocional, una validación de su yo y un estatus que les une más a un tipo de sistema.

De este modo, con la idea de *gap de valor* y este trabajo como régimen de veridicción y prueba deportiva vemos no solo cómo el capital tiende a constituir cada vez más no solo las condiciones de trabajo, la práctica de estas clases profesionales, sino también sus motivaciones y subjetividad.

Y de hecho ese propiciar y buscar retos complejos, desear una tensión y angustia activadoras y transformadoras para la ampliación de su *gap de valor*, o ese frenesí formativo implican una aceleración y autogestión más analítica de uno mismo que son sintomáticas de unas condiciones, estrategias y técnicas distintas en estas clases profesionales, frente a otras menos integradas y constituidas en los circuitos del capital: por ejemplo, pensemos en cuando estas clases profesionales no estaban tan encuadradas dentro de grandes organizaciones hace siglos, los llamados profesionales liberales. O por ejemplo pensemos en las clases

¹⁸⁰ Por ejemplo, un profesional nos comentaba que trabajó en una época en todo lo relacionado con la implementación de los sistemas para el recuento de votos en elecciones y los canales de difusión asociados. Son sistemas de cero errores. Un error socavaría la imagen de la compañía. Algunas de las personas que trabajaban en tales proyectos (como los gerentes del proyecto) podrían enfrentar penas de cárcel, por las consecuencias públicas de un error. El profesional que lo comentaba (aunque él precisamente no era gerente del proyecto) hablaba de tal nivel de exigencia con cierto tono de orgullo (por la responsabilidad que implicaba la tarea). En el caso de las elecciones, el desarrollo de la informática para este tipo de eventos es muy reciente y se explica por una necesidad de consumir cada vez más rápido información. Esa necesidad de consumo masivo y rápido de información sólo se explica en una sociedad de consumo y regida por la ley del valor, sometida a una aceleración constante. Por tanto, la responsabilidad de estos profesionales, aunque exista, sólo tiene sentido sobre el trasfondo de una lógica opresiva del valor, pero que ellos no reconocen obviamente en estos términos. Para ellos la exigencia es natural, y es lógico que no traten de objetivar las condiciones que están detrás de sus “responsabilidades”, porque esta lógica, si bien es opresiva en el día a día, de vivir ajustado a ella depende su valor como profesionales, su sensación de capacidad, su valor monetario como fuerza de trabajo.

profesionales funcionariales, ya que no están tan sometidas a las coerciones directas del capital, aunque también estas hayan tenido siempre un acceso a una carrera profesional que podría desarrollar una subjetividad similar, y aunque los modelos de la empresa privada se filtran cada vez más en la organización pública. No obstante, por ejemplo, algunos profesionales habían tenido experiencias en la administración pública y percibían allí la carrera más acotada, con menos niveles. Hay una menor circulación y diversidad de proyectos e incluso situaciones menos complejas en el día a día, que por tanto no sometían a experiencias tan expansivas del valor profesional. Aun cuando un puesto funcional tiene sus atractivos (sobre todo en cuanto a conciliación se refiere) se percibe a veces como congelación profesional. Así, estas clases profesionales discriminan entre posibles ámbitos en que desempeñarse, pues no todos permiten ese tomarse el pulso y esa expansión de modo equivalente (también esta elección de ámbitos lleva implícito un cálculo de capital económico en juego que puede alcanzar niveles mayores para algunas posiciones en la empresa privada en comparación con la pública).

La productividad como distinción y esta como síntoma de subsunción

Esta constitución de sus condiciones de trabajo y de sus motivaciones (por parte de la producción orientada a la riqueza abstracta) se expresa también en que, entre estos profesionales, el ser más ágil y eficaz ante objetivos y plazos cada vez más exigentes se convierte en criterio de distinción. Estas coacciones son exógenas (relacionadas con las coacciones del capital, con el tiempo de producción que es un elemento coactivo fundamental en esta sociedad, y no están relacionadas con criterios únicamente profesionales de un trabajo bien hecho). Si estas determinaciones exógenas se convierten en criterios de distinción de los profesionales ello prueba que sus criterios y motivaciones cada vez están modeladas por las necesidades de la empresa con más intensidad. Así, hay cada vez mayor presión sobre los profesionales menos productivos o estos se sienten más en evidencia. Así un consultor (por tanto en la categoría más baja y que no está tan acostumbrado a rendir y cumplir unos plazos definidos como lo pueden estar gente que lleva muchos más años en el sector) se angustiaba porque se tenía que llevar bastantes veces trabajo a casa, lo cual achacaba a su mala organización.

“P: Te llevas muchas veces trabajo para casa...”

R: Sí, dicho lo cual, no siempre es por culpa de la empresa o por culpa de la carga de trabajo. Probablemente sea culpa de que yo no me organizo bien”.
(Manuel, consultor senior)

Es decir, no ha moldeado su práctica de modo acorde a como precisan la empresa y sus marcos establecidos de costes y tiempos de entrega de tareas. Otro dice lo siguiente:

“P: Eso genera larguísimas jornadas laborales, incluso que se difumina el umbral entre la vida privada y la vida...”

R: No necesariamente. Yo en mi equipo tengo gente que está teletrabajando. Tengo varios, entonces no necesariamente. Una cosa diferente es...Para generar más resultados no tienes que trabajar más horas tienes que ser más eficiente en el trabajo. Entonces, es lógico que en algunos proyectos a lo mejor pues se dediquen más horas y demás. Pero vamos, me ha pasado a mí y le ha pasado a todo el mundo, en diferentes empresas”.

(Gonzalo, gerente)

Es decir, el gerente anterior reconoce que hay que apenar en los proyectos con lo que sea; pero, por otro lado, sugiere que si la gente se lleva mucho trabajo es un problema de no haber desarrollado la debida eficacia. Esta persona se contradice porque al principio de la entrevista dejó caer levemente que hay cierto exceso de trabajo motivado por algunos cambios organizativos. Pero, como gerente que es, se divide con cierta esquizofrenia entre la queja velada y las “definiciones de la situación” establecidas por la empresa. Si hay cada vez mayor intensificación y plazos más inmisericordes tiene que ser más difícil no llevarse tareas, pero esto no hace sino distinguir aún más entre empleados. Las pruebas más complejas refuerzan ese régimen de veridicción en torno a la esfera productiva. La eficacia distingue al mejor organizado y al menos organizado. El que no rinde (según unos criterios externos) lo interioriza como incapacidad personal¹⁸¹. Y de esta forma las coacciones estructurales se redefinen como problemas personales. Así, las coacciones del capital cada vez definen más la “práctica adecuada” de estas profesiones y los motivos de orgullo y culpabilidad, dando más importancia lógicamente a la variable “tiempo” (sobre todo por las formas recientes de intensificación). Algo que es más dudoso encontrar en un juez (ejemplo de clase profesional menos constituida de este modo): donde los tiempos no los marca la revalorización del capital, sino la investigación, sus criterios y los procedimientos estatutariamente definidos (que además son más manipulables por estrategias de los agentes en lucha). No hay distinciones en estas clases profesionales (nacidas en

¹⁸¹ Citando el caso extremo de Google, la presión y la insatisfacción de compararse con los demás favorece la autorregulación de la plantilla: muchos empleados se marchan porque se sienten mal en las comparaciones con los demás, siendo incapaces de llegar a los niveles del grupo (Vise y Malseed, 2006; Girard, 2009).

la premodernidad y menos constituidas) sobre la base de quién resuelve más rápido o es más eficaz en tiempos.

Los riesgos de querer crecer demasiado

Hemos de añadir aquí una apreciación. Esa ansia de crecer y de combinar cursos diversos, experiencias profesionales, proyectos, e incluso asumir múltiples funciones (para posicionar su marca personal) parece en algunas ocasiones un espíritu frenético e incontrolable. Es como si lo que empezara como “prudencia” o reflexividad para cuidar la carrera se convirtiera en un terror a detenerse y a verse atrofiado. Esto nos hace reparar en que quizás estás técnicas orientadas a mejorar y transformarse, asumir capacidades y tomar conciencia de riesgos y decisiones podrían a veces desencadenar un frenesí patológico: un automatismo orientado a la continua exigencia, mejora, movilidad, a hacer muchas y variadas cosas, de conectar con muchas experiencias y personas sin límite. Algunos ya dicen que saben de compañeros o conocidos aquejados de un exceso de conexionalismo sin norte (demasiada presencia virtual y no virtual). Por lo que la otra cara de favorecer la marca y *el gap de valor* es disolverse en la aceleración. El frenesí patológico o perder la consciencia en ese agobio por no quedar parado es uno de los riesgos de estas clases. Y esto apunta a desarrollar un autocontrol todavía mayor entre los que saben gestionarse: *no solo hay que velar por la expansión profesional sino ser lo suficientemente reflexivo como para evitar los riesgos de ser paradójicamente demasiado activo* y entregarse a conexiones o experiencias que parecen dar algo pero que no dan nada, y suponen costes destructivos a la larga.

En cualquier caso, la empresa crece o mejora por ese ansia de los profesionales de hacer crecer su capital profesional (aunque hasta cierto punto porque como veremos a continuación estas ansias pueden volverse contra la empresa). Por otro lado su ansia de retos, atravesados por la inseguridad, cuadra perfectamente con la incertidumbre de la forma de organización por proyectos. Sin ser ellos conscientes, ni con un lenguaje que lo haga totalmente explícito, el mundo de los proyectos inciertos ha conformado en ellos unas disposiciones que les adaptan a ellos y que les motiva para acometerlos. Aunque ya antes (como vimos en el apartado de los orígenes de clase) portaban unas disposiciones que les adaptaban a un mundo por proyectos. Con todo, ciertas técnicas y experiencias (que utilizan o que aprenden en su bagaje profesional) les van reforzando y ajustando más a las necesidades de la empresa y sus proyectos.

4.6.6. No solo es crecer sino sobrevivir en el campo

En los anteriores epígrafes hemos visto sujetos comprometidos con su continuo crecimiento. Pero, como veremos, las condiciones no permiten crecer siempre, por lo que los sujetos se ven a veces abocados a hacer llevadera la frustración, o defenderse ante la inseguridad de la posición. Esta frustración o inseguridad son alimentadas por la forma en que se organiza la actividad, la propia dinámica empresarial y las coacciones (y expectativas no cumplidas) que impone una organización (después de todo jerárquica). Por tanto, no son problemas meramente personales, sino que hay una raíz estructural u organizativa, que es relevante en términos sociológicos. Y aunque no son “meramente personales”, también es verdad que estos problemas con tal raíz estructural se manifiestan o se desencadenan de modo más virulento cuando interaccionan con las disposiciones de ciertos sujetos, o cuando los sujetos se encuentran en ciertos momentos de su vida profesional que les hace desarrollar distanciamiento hacia la organización y el mundo profesional. Por lo que el conflicto es una cuestión de una interacción entre factores estructurales y percepciones y problemas relacionados con la situación personal, que hacen menos tolerable o criticable, en un momento dado, unas circunstancias.

La preservación de ciertas disposiciones disruptivas y su efecto de distanciamiento

Por ejemplo, toda esa dinámica de formarse y combinar formaciones como un pastiche no convence ni realiza a todos los profesionales. Por otro lado, los proyectos (sobre todo en la parte de consultoría), tocan muchos palos o pueden ser muy diferentes entre sí (por los objetivos, el cliente, la temática concreta). Cada proyecto requiere actualización, aprender y desaprender, sin nunca llegar al fondo de la cuestión. Además las cosas han de hacerse en el tiempo justo, lo que no permite goces intelectuales. Cuando se intenta profundizar, sobreviene otro proyecto para otro cliente, en otras cuestiones distintas. El resultado de todo ello es el debilitamiento de una identidad profesional sólida, aparentemente paradójica en esta “economía del conocimiento”. Pero, no es paradójica porque precisamente la valorización obliga a aprender rápido, la aplicación inmediata de un proyecto o idea para no perder tiempo frente al competidor, una buena tasa de transferencia de conocimiento al lugar de trabajo, o a satisfacer plazos del cliente sin sacrificar demasiado la calidad. Además, el saber profundo (y a mayores) reside y viene preservado no tanto por sujetos individuales, como por esa red corporativa y extra-

corporativa que salvará de los problemas. Si no se conoce algo en un momento dado se tira de los fondos corporativos (humanos, u objetivados en información) o se integra conocimiento (a un coste barato) de otros agentes. Pues como decía un directivo:

“A nosotros no nos interesa eso, yo no voy a dedicar una serie de personas en plantilla más a ser los más sabios del mundo mundial en algoritmos no numéricos. No interesa. Nosotros estamos para otras cosas. Por lo tanto decimos eso, oye pues la universidad, que lo hagan ellos.”

(Miguel, directivo senior)

“P: Tegestia hace sobre todo investigación aplicada. No hace investigación pura¹⁸².

R: No. Aquí mirar si los berberechos duermen de un lado o de otro, eso no se va a estudiar, eso no da dinero...

P: Siempre es conceptos que ya están...Científicamente existentes, ¿no? Pues llevarlos a un marco inexplorado para aplicarlos ¿no?

R: Efectivamente. Sobre todo lo que se hace es “inno-var”, no investigar. ”
(Francisco, ingeniero senior)

Aunque profesionales altamente cualificados, con una cultura científica, conocen a la perfección el alcance de los proyectos (en lo que muestran su ajuste a las necesidades y objetivos primordiales del campo económico, aun en estas regiones del mismo donde las necesidades de explotación de conocimiento son mayores). Y de hecho rechazan ya instintivamente los lujos intelectuales del académico, sin aplicación y rentabilidad inmediatas. Estas percepciones de rentabilidad las han generado por el amoldamiento al campo, pese a su formación científica inicial. También es cierto que el pragmatismo de las estrategias de la clase de partida (pragmatismo que incorporan) también les predispone a cierta repulsión por un intelectualismo sin consecuencias (de índole económica, que son las que valen realmente).

En los proyectos de innovación como de consultoría se precisa muy concretamente saber las áreas en las que documentarse (divagar lo justo), intercambiar información rápido y fluidamente para acelerar la fase de concepción

¹⁸² Aunque en algunas áreas sí que se acercan más a la investigación pura o aplicada a más largo plazo, sobre todo aquellas relacionadas con las actividades con que comenzó la compañía en las que se ha desarrollado un saber muy especializado.

y propuesta, redactar los proyectos, buscar los recursos y acelerar el intercambio de información (en redes y repositorios) nuevamente para facilitar el desarrollo e implementación (y reducir tiempos y costes).

La revalorización depende de esa aceleración y agilidad en el intercambio de conocimiento y en su traslado a las diferentes fases del proyecto (aumentando la tasa de salida de productos con cierta novedad frente a la competencia). También se requieren para dicha revalorización una renovación de proyectos continua (es decir, desarrollarlos con calidad, pero dar entrada al mayor número). En muchas ocasiones, para bregar con esta dinámica uno tiene que ser como una esponja (incorporando saberes).

La destrucción de un carácter profesional en esta movilidad cognitiva se expresa en el siguiente fragmento sin ambages:

“Tienes la capacidad de entender a más gente y tal...Es bueno también, entiendes de muchas cosas y muy distinto, pero a mí por lo menos me genera cierta duda sobre si de verdad al final del camino vas a tener no sé...Es como un médico. Un médico es un médico para toda la vida y sabe de lo que habla, y tiene ochenta y cinco años y puede atender a una persona. No sé, cuando yo tenga cierta edad, si miro para atrás, no sé exactamente cuál es el legado que vas a dejar. Pues multivariable...O sea como menos consistente, ¿vale? Es como una forma de ver las cosas que tengo yo, pero...Me crea preocupación porque... ¡Tampoco hay que comerse la cabeza demasiado! Pero sí cierta incertidumbre. Y no frustración, pero sí que me da qué pensar.”

(Manuel, consultor senior)

Es interesante que sea el directivo senior el que sin problemas habla de que si la organización no tiene el saber necesario sobre algoritmos, se busca en el *entorno ampliado* de extracción del valor. Por el contrario, el lamento a esa pérdida de una identidad profesional fuerte viene de un consultor senior (un nivel bajo). El directivo ha llegado a la cúspide de la organización y ha entendido para qué está la empresa, que el conocimiento que interesa desarrollar es un conocimiento sin larguísimas fases de investigación detrás, que no se necesitan cubrir todos los detalles, y que la empresa se meterá en el desarrollo de cuestiones cuya valorización es rápida y clara en el mercado. El consultor (que además pertenece más al polo especialista por el momento) se pregunta, en cambio, cuál va a ser su legado (dicho concepto, “legado”, tiene resonancias con el mundo más académico e intelectual). Un legado que la volatilidad de proyectos y saberes no asegura. Siente envidia sana por esas profesiones que se desempeñan en otros ámbitos, menos colonizadas por la lógica empresarial, más auto-reguladas (por cuerpos

profesionales autónomos) y que tienen el lujo de conservar una identidad profesional muy fuerte. Hay que recordar además la peculiar historia del entrevistado para contextualizar su lamento. Estudió una carrera de CCNN (con DEA). Barajó la posibilidad de emprender la carrera investigadora. Lo dejó porque no se sentía con la disciplina y paciencia necesarias (por lo que tampoco se ajustaba completamente al campo académico). Como detalle adicional uno de sus progenitores es catedrático. Con tales orígenes familiares y antecedentes, perviven en él disposiciones y orientaciones moldeadas por el campo académico, así como su sentido quizás de la realización profesional y del profesional ideal, pese a que haya pasado mucho tiempo desde entonces (ahora tiene 36). Estas disposiciones e imágenes chocan con el tipo de profesional y formas de trabajar que pide el campo económico: se precisa capacidad para moverse entre proyectos, a veces simultanearlos, para lo cual es necesario “saber”, pero no de manera tan profunda y al detalle como el especialista (académico, por ejemplo) en un campo, que consagra su vida a intentar resolver un reducido número de cuestiones. Estas últimas formas de trabajo, más orientadas al largo plazo, más basadas en el legado y en la “obra” individuales ofrecerían más oportunidades para encontrar un sentido en el trabajo, que lo que permiten esas otras formas multiproyecto y multilinguaje. Este ideal a veces resuena en él y le causa cierto malestar difuso. Así, sus malestares se desencadenan si consideramos la interacción de las dinámicas organizativas con su habitus disociado: disposiciones más propias de un campo, que no se han “corregido” totalmente, sobreviven desacopladas dentro de los requerimientos de otro, aun cuando este campo haga también algún uso de las mismas. Pero lo anterior también confirma nuestra teoría, presentada en las primeras páginas. Cada campo tiene sus lógicas y precisa preferentemente de unas disposiciones, por lo que los discursos y necesidades de cada campo tienen puntos de choque. Pero al mismo tiempo los campos son interdependientes, máxime ahora cuando el mundo de la producción de valor necesita cada vez más conocimiento experto. Pero lo necesita o trata de absorberlo dentro de su lógica, adaptando su producción a su lógica también. Esta supervivencia o recreación en cada campo de las disposiciones de otros campos, por esa interdependencia entre ellos, lleva a la constitución de un polo dominante (las disposiciones y capitales propios, “nativos” de un campo) y un polo opuesto y dominado, mutado también en cierta forma, no siendo idéntico a lo que sería en el campo propio. Por eso, por ejemplo, se da siempre esa distancia entre el investigador del sector privado (más centrado en lo aplicado, más virado hacia criterios comerciales) frente al investigador académico, aunque tengan orígenes y disposiciones comunes. Pero este proceso también explica malestares como el de nuestro entrevistado, porque

al sobrevivir en él ciertos esquemas de percepción (al estar más cerca del polo dominado, y tener elevado capital cultural y académico) puede establecer distancia crítica hacia lo que demanda la empresa. Al mismo tiempo nuestro entrevistado, por la formación de nuevas disposiciones en la empresa, por la exposición a sus técnicas y por el interés y el deseo también de ajustarse, tampoco es reintegrable al campo académico, y de hecho, observa algunos aspectos del mismo, como sale en la entrevista, como negativos, poco productivos, síntoma de mala planificación, precariedad, excesiva distancia con lo aplicado, etc. Estos sujetos, injertados en otro campo, pero adaptados al mismo con el tiempo (en los que perviven deseos y esquemas perceptivos distintos no siempre acordes), hechos de muchas disposiciones, propias de diferentes campos, aunque pueden entender muchos lenguajes, y para eso se les prepara, sufren el desgarramiento de no encontrarse o de perder su sentido.

La empresa se hace y se deshace y sus efectos en el polo gestor

Como decíamos, no siempre el campo permite el crecimiento a veces lo destruye. Pero no solo es el polo especialista al que le afectan las dinámicas del campo, también el polo gestor e incluso los directivos se ven golpeados por el mismo en sus intereses. El interés global del capital (la revalorización de la empresa mediante decisiones y movimientos inversores), a la postre, también puede destruir los intereses de sujetos concretos con poder en la jerarquía (como los directivos), que representan y gestionan el capital en un momento dado, pero a los cuales el interés global del capital tampoco es leal.

Para comprender lo anterior y ver cómo la volatilidad del campo empresarial (inducida por las crisis y movimientos de expansión del capital) afecta también a la gerencia y dirección, pondremos el ejemplo de dos profesionales, más o menos de cierta edad (en la cincuentena), con credenciales de partida similares (ingenierías), con trayectorias laborales de rápido crecimiento y con orígenes de clase similares (provenientes de familias de ingenieros y profesionales, de raigambre). Una diferencia fundamental puede ser la diferencia de género entre ambos, lo que puede tener su influencia y ser otro factor que les distingue. No pretendemos decir que ambas biografías son estrictamente comparables, porque ninguna lo es, pero sí pretendemos explicar (teniendo en cuenta la influencia del campo) por qué, en determinado momento, una continúa su progresión y otra se ralentiza, aun compartiendo ciertas características.

Una de las biografías a las que nos referimos es ese directivo de más alto rango al que entrevistamos, Miguel. Como ya sabemos (pues nos hemos referido ya a él) penetró primero en las empresas fundantes de la actual organización como ingeniero de desarrollo. Entra en el sector más relacionado con transporte y aviación de la compañía, que ha sido el núcleo inicial. Según él, “la primera hornada de ingenieros” de un proyecto muy famoso de tráfico aéreo, antes incluso de la fundación de Tegestia.

En esas experiencias va asumiendo la coordinación de proyectos de innovación, es decir, ya no es un mero técnico. Y tras la fundación de la empresa actual, entra en departamentos “de temas corporativos” ya como gerente de cierto nivel (estos departamentos que se encargan de la organización e innovación enfocada a la propia Tegestia y no tanto al cliente) en asuntos relacionados con la estrategia tecnológica, y de ahí es ascendido a directivo, para terminar como directivo de máximo nivel, asumiendo también la gestión de las relaciones con ciertos agentes externos en cuanto afectan a la estrategia de innovación de la compañía. Es decir, para dar un marco a la innovación y las relaciones externas y “saber qué estamos haciendo”. Es por tanto un ejemplo de la persona que, si bien cumpliendo con creces y ofreciendo lealtad, es “propulsado” por la organización a partir de que entra en la parte nuclear de la compañía. Forma parte de esa aristocracia que está desde el “génesis” de la actual empresa y que es pionero en ciertos proyectos que marcan hitos (en la historia de la empresa) y que generan capital simbólico.

La otra entrevistada (Gema) comienza su andadura profesional en una consultora de capital extranjero. Se va porque es una empresa que no respeta mucho la vida extra-laboral de las personas (es una persona que valora tener una vida privada y que se la ve independiente, pero también nótese que es mujer y que está culturalmente obligada a tener más preocupación por lo extralaboral). Tras un año en consultoría para una empresa pública¹⁸³, consigue una entrevista, gracias a amigos (que operan como *gatekeepers*) para una filial de una gran empresa española (a la que llamaremos Innor), que la destina al extranjero. Vuelve y le asignan diversas unidades para gestionarlas y cumple con las expectativas. Tras ello, entra en Comunicación Corporativa de Innor, ya como directiva, y con acceso

¹⁸³ Son profesionales que han circulado entre lo público y lo privado explotando su capital cognitivo y gracias a cierta ósmosis entre el campo burocrático y el campo empresarial, pues el saber sobre la gestión y la organización se necesita y valora en ambos. Los títulos que acreditan este saber son reconocidos altamente en ambos. Hay menos ósmosis entre el campo académico y el empresarial.

al consejero delegado.

El acceso fluido y frecuente a cargos de la alta dirección o a la presidencia es un aspecto que resalta la entrevistada, y que sale en otras entrevistas, ya que en las empresas, aparte de “la jerarquía formal”, hay una jerarquía también basada en quién se comunica directamente y con qué fluidez con los niveles más altos (de mayor capital económico y simbólico). A igualdad de rango entre dos directivos o incluso gerentes, cierta área puede tener más acceso o resonancia entre la alta dirección por albergar proyectos estratégicos o dar muy buenos resultados. Se forma así una jerarquía paralela a la formal (aunque sea más precaria, porque no está aún consolidada).

Volviendo a la biografía de la directiva entrevistada, justo en el momento en que su carrera a la élite despegaba (ya es directiva), su empresa (Innor) es absorbida por Tegestia. A partir de ahí pasa a una unidad en la que se siente que sobra. El no poder seguir “desarrollando su potencial”, es una amenaza letal para todos estos profesionales orientados a hacer carrera, pues esto supone una devaluación (de sus capitales) que hay que detener migrando a otra empresa en la cual la tasa de crecimiento (de su capital) profesional¹⁸⁴ vuelva a ser mayor. Y decide dejar la empresa. Al fin y al cabo había sido degradada en su categoría de directiva (al ser absorbida por Tegestia). En ello parece que influyen también las antipatías de una persona con gran influencia, de quien dice que “nos llevábamos a matar”. De tener una carrera prometedora en Innor, pasa a ser una damnificada de las reorganizaciones y luchas en los nuevos escenarios posteriores a la fusión (en Tegestia) entre profesionales que tratan de defender su legitimidad y quitársela a los posibles competidores, venidos de otras empresas absorbidas.

Se ha de reconocer también que los departamentos de Comunicación (en el que se ubicaba nuestra entrevistada en Innor, antes de la fusión) siempre ofrecen posiciones más precarias porque, ante una absorción por parte de otra empresa, son siempre departamentos duplicados (genéricos), mientras que los que sobreviven de mejor modo pueden ser aquellos que aportan un elemento estratégico o diferencial (bien porque tienen conocimiento de un mercado o clientes, bien porque tienen cierto saber tecnológico, que es lo que explica su absorción). Quizás este punto le diferencia del anterior directivo (Miguel) que siempre se mantuvo en proyectos estratégicos. También en la orientación a la comunicación corporativa se evidencian disposiciones relacionadas con el género,

¹⁸⁴ Entendiendo esa tasa como cuánto capital profesional acumulo en un tiempo en una unidad. Interesa acumular suficiente para acreditarse para futuros ascensos.

ya que son las mujeres a las que se suele asociar con mayor capacidad de comunicación y que predominan en estas áreas.

Cuando estaba casi recogiendo los bártulos para abandonar Tegestia se encuentra con un antiguo jefe (de Innor), también absorbido por Tegestia. Este le anima a quedarse y buscar algo para volver a impulsar su carrera.

“R: Yo aquí no tengo nada que hacer (*en Tegestia*). Y entonces, la verdad es que tomé la decisión de irme, de dejar la compañía. Y ya cuando lo tenía muy tomado, me crucé con el que había sido mi jefe. Y hablando y tal: “¡Pero tía no te vayas!, ¡vuélvete al negocio que es de donde viniste!”. Digo “Ya pero otra vez, empezar...”. “Lo único que tienes que empezar de cero” (*le dice su exjefe*). Y entonces me pasé al negocio, empecé de cero, sola, a montar el área (*se refiere a un área de consultoría en servicios novedosos lejos de lo que hasta entonces había hecho*).

P: ¿Y otra vez gerente? ¿Nivel 1?

R: ¡Ni lo miré! ¡Me pareció tan frustrante! Y entonces me pasé, y lo que me dijeron fue “te damos un año, y desarrollas un *offering*”.
(Gema, gerente senior)

Le dan la nueva responsabilidad de una unidad en ciernes. Hay personas que son reticentes, mientras que otras confían en ella. Una persona con quien entabla amistad le brinda su agenda de contactos en Tegestia (elemento estratégico) para que pueda conocer gente, tanto dentro como fuera de la compañía, y así sacar adelante el área asignada. Finalmente, esta área, que ha presentado resultados aceptables y ha sabido construir una red colaborativa, ha demostrado que la entrevistada “tiene potencial” (y por tanto, puede asegurar unos niveles de acumulación a la compañía). Es una buena operadora de redes estratégicas (de compañeros, clientes, etc.), por lo que merece el *crédito simbólico de la confianza* (*de la confianza en que seguirá siendo productiva*) para permanecer.

En el discurso de la entrevistada se percibía la seguridad de quien ha sabido prevalecer, a pesar del sufrimiento que supuso, y que supone para estos profesionales, ver la carrera diluida (lo que se relaciona con sus ambiciones y deseos formados en la empresa, con las ambiciones alentadas por ciertos orígenes de clase, etc.).

Después de confiarnos estos problemas, al final sentencia:

“Y luego, lo único, en el momento de compra de Tegestia, perdí la confianza, porque no me conocían, era una integración, un momento complicado, entonces, los que estaban, que no me conocían, pues no podían confiar en mí. Y

ahí caí en picado, en picado, en picado... Y desde ahí ha sido volver a... O sea sólo he tenido ese momento horrible (...). O sea yo no tengo ninguna vinculación con Tegestia, emocional. Es una empresa que Tegestia como tal, yo no me he sentido bien tratada por ella. Pero, tengo un jefe, que, o sea, le tengo un aprecio infinito, me ha dado una oportunidad estupenda, confía plenamente en mí, me da una libertad absoluta. Entonces eso, yo estoy aquí, porque tengo ese jefe (...)"

(Gema, gerente senior)

Todo lo anterior sirve para tomar conciencia de que las posiciones directivas también se ven dañadas por la propia dinámica empresarial (y muestran su hostilidad). Todos, incluso los mejor posicionados, se ven dañados por la inseguridad que induce la dinámica competitiva de esta sociedad. Pero, pese a sufrir estas situaciones, no hacen una "enmienda a la totalidad" del sistema, pues son fracciones privilegiadas con posibilidades de recuperarse (mal que bien a pesar de la destrucción emocional) si marchan a otra organización. Razonan así sus problemas por el lado no de problemas sistémicos (pues ellos son parte muy interesada del sistema), como de "coyunturas" en una organización determinada (en parte es verdad, pero sin perder de vista que las coyunturas que atraviesan las organizaciones tienen una raíz en la dinámica de la competencia y la revalorización). Por el hecho de razonar lo que sucede no como un problema sistémico, sino como de organizaciones concretas, responden con estrategias individuales y de tipo oportunista (no se siente nada vinculada con Tegestia, ni se siente bien tratada del todo, pero se autocontrola y tira por un interés propio reforzado y más autoconsciente por esas experiencias duras y de soledad).

Asimismo, si bien partir de unas posiciones elevadas en la empresa, de ciertos títulos académicos, incluso de ciertas disposiciones y proveniencia de clase (que comparten los dos directivos cuyas biografías hemos descrito) ayudan a amortiguar el declive personal en un campo dado, no hacen inmunes a las personas de sufrirlo. Unos recursos son eficaces en un campo, siempre que este y sus dinámicas "locales" (que hacen eficaces a tales recursos y disposiciones) se mantengan. Como la entrevistada dice, en Tegestia, al ser absorbida, se había quedado *sin nombre*, por lo que los capitales acumulados no son reconocidos ni eficaces (aunque pueda conocer algo, nadie piensa en ella como referencia). Al ingresar en una nueva región del campo (como es otra empresa en el campo económico), uno pierde, en cierta forma, su valor simbólico: en el nuevo campo nadie "recuerda" los proyectos de éxito o estratégicos en los que uno ha participado, que le transfieren su valor. Si bien, uno retiene su CV, el reconocimiento es mayor cuando se "conocen" y reconocen esas líneas inscritas en

el CV de primera mano, cuando significan algo vivido (por otros) o encarnado.

Y no solo es capital simbólico lo que se pierde en toda *traslación social*¹⁸⁵. También se pierde conocimiento: pues los procedimientos, metodologías, relaciones, formas de trabajo, conocimiento específico de ciertas áreas, etc. cambian en diferentes empresas. Por ello quien se ve afectado por estas traslaciones se desvaloriza en su capital profesional.

Igualmente también hemos visto la importancia de los lazos sociales en las trayectorias, incluso en aquellas más consolidadas aparentemente. En el proceso de absorción y en el estatus degradado en que la directiva cae han influido, como dice, las antipatías y rivalidades entre profesionales. Es decir, las relaciones informales influyen en el desenlace final de ciertas inseguridades estructuralmente inducidas, como una fusión, y que impactan en la trayectoria del sujeto (como hemos visto de modo muy traumático, degradando por ejemplo el estatus de una persona). Pero del mismo modo, son también lazos sociales (las personas que recuerdan a uno del pasado) los que mediante ese recuerdo movilizan capital simbólico en favor de uno (le dan crédito ante la cúpula), y le brindan, a su vez, contactos y medios (inversiones, informaciones, conocimiento, etc.).

En definitiva, todo lo anterior demuestra que *no es la “cualificación” meramente lo que mantiene a las personas en unas posiciones (o incluso sus disposiciones de clase alta), ni los campos se rigen exclusivamente por lo más formal, sino por otros muchos elementos. Lo central es la preservación de unas condiciones y relaciones que dan eficacia y creencia a la panoplia de elementos y recursos que tiene cada cual (por ejemplo que el capital profesional y conocimientos se valoren, sean útiles, sirvan, etc.) o permiten acumular otros recursos. Cuando estas relaciones o contextos que enmarcan unos recursos se pierden o deshacen, uno se queda sin capital simbólico (pues se queda sin personas que den fe de éxitos pasados), sin capital social, sin acceso a otros recursos para los cuales estos capitales son un medio. Así, cuando uno ingresa en un nuevo ámbito pierde siempre capitales de tal modo que ha de ajustar su valor a la baja en el nuevo campo: nuevamente le queda lo formal o universal a múltiples campos, que son los títulos académicos iniciales, pero estos no revestidos ya de todo un aura extra.*

Esa pérdida de poder simbólico y capital social (quedarse sin nombre y lazos

¹⁸⁵ Esa pérdida es mayor en la traslación entre campos distintos, pero acontece también en los movimientos entre regiones de un campo, como pueden ser empresas distintas o sectores.

prácticamente) por las conmociones de un campo social, al final, dañan la creencia social en las capacidades de uno, evitan seguir accediendo a nombramientos (y a otros conocimientos que ayudan a “crecer”) y a la larga dañan la posición económica. Es decir, el conjunto de capitales que uno tiene siempre están en relación y se reajustan mutuamente. Así, aunque nuestra entrevistada conservó su sueldo tras la fusión¹⁸⁶, la frustración por la falta de reconocimiento hizo que se planteara su salida del campo, lo que, sin duda, habría tenido efectos sobre su capital económico, de haber finalmente ocurrido. Como sabemos, para el bien de nuestra entrevistada, la intervención de esos contactos de otras etapas, que conforman un *círculo de reconocimiento* (funcionan como *gatekeepers*¹⁸⁷) es lo que al final le ayudó a sobrevivir y a obtener una unidad desde la que proyectarse de nuevo. Al principio, en las trayectorias académicas y primeras incursiones profesionales de estas personas nacidas en las clases profesionales, los *gatekeepers* no son muy relevantes, o lo justo. De alguna forma por los apoyos y recursos familiares, y las disposiciones con que parten, no necesitan tanto “ganarse” especialmente a esos *gatekeepers* que controlan las entradas y salidas institucionales y sus aparatos de sanción. Pero al final, en los niveles altos de las corporaciones nadie se libra de la incertidumbre, los niveles de recursos y de información sobre el estado del campo es similar entre los competidores, y el hecho de ganarse simpatías y apoyos de personas que “guardan” o vigilan ciertos recursos o puertas de paso a ciertos niveles es fundamental (por ejemplo tener un compañero del pasado y que nos recuerda, con cargo relevante, en la nueva empresa).

Pero también la reflexión anterior nos sirve para darnos cuenta de que, aunque son grupos sociales (especialmente la capa directiva) para los cuales tener un determinado nivel de ingresos y de vida es fundamental (capital económico), lo que temen también es la *pérdida de reconocimiento por parte de otros de su mismo nivel o superior en el campo* (ya que este, a su vez, incide sobre los retos

¹⁸⁶ Pues es ilegal no respetarlo ante un proceso de este tipo. Este tema puede consultarse en una obra sobre sectores relacionados con el sector aquí estudiado (Soler, 2007).

¹⁸⁷ Los *gatekeepers* son, en general, esas personas en las instituciones de quienes dependen las evaluaciones para pasar etapas, o quienes controlan recursos estratégicos en un ámbito, para lo cual es central atraerse su beneplácito. Cuando una persona está muy bien ajustada a un campo (y/o tiene muchos recursos propios), los *gatekeepers* lo único que hacen es consignar automáticamente su capacidad. La importancia de ganarles, de atraer su atención viene ante casos donde el ajuste no es completo, cuando hay conflictos, o cuando la persona muestra desviaciones. En ese caso su simpatía, su recuerdo positivo es central para seguir en la carrera competitiva en un campo. Hemos tomado este concepto y reflexiones a partir de las investigaciones de Lareau (2003). Podría proponerse la expresión castellana *puertas de paso*.

que uno se agencia, sobre el capital profesional, y por tanto, sobre futuros nombramientos y acceso a la cúspide corporativa). Son grupos que perciben elevadas rentas, y aunque reclaman siempre mejoras en sus retribuciones, como, con el tiempo, esto se hace algo automático y rutinario, lo que pasa también a primer plano de sus preocupaciones es el reconocimiento de otros (sobre todo, en el caso de los directivos, para los que el prestigio y capital simbólico se plasma en la complejidad de la división asignada o el número de personas que dirigen). El dinero además podría tenerse “asegurado” hasta cierto punto en otra empresa de menor exigencia a la que huir (tras un fracaso), pero lo que no se tiene asegurado necesariamente, lo inseguro, lo inestable es el reconocimiento y admiración de los otros, que, como la bolsa, sube y baja. Así, el goce y el orgullo se desplazan hacia aquello que “cuesta” más, porque es inestable, escaso, y que por tanto, marca una diferencia frente al resto¹⁸⁸.

La ambivalencia en algunos directivos y el cambio de óptica

Hasta ahora hemos visto que no todo es crecer profesionalmente (con cierta profundidad) por cómo el campo a veces configura el trabajo como una colección continua de proyectos acelerados (lo que frustra a veces a aquellos más orientados hacia la especialización técnica o con antecedentes en el campo académico). También, como hemos visto en la historia de la anterior directiva, la volatilidad empresarial y las luchas competitivas entre profesionales ponen en riesgo la carrera y ese "gap de valor" en comparación con otros. Pero yendo más allá, incluso en sujetos aparentemente ajustadas a la perfección al campo, en niveles bastante altos, y que no han vivido traumas de verse degradados en su posición,

¹⁸⁸ Este tipo de motivaciones se ponían al descubierto hasta en el transcurso mismo de las entrevistas. En aquella con el directivo de mayor nivel (Miguel), al principio, tuvimos que vencer las suspicacias por su parte de tener que ser entrevistado por un veinteañero “estudiante” de doctorado (el directivo llegó además con bastante retraso a la cita). Nos remarcó que valoráramos el nivel de las personas con las que estábamos hablando. Lo que estaba en el fondo de sus evasivas era una indignación ante, quizás, una falta de respeto a su posición por parte de las personas que nos habían servido de enlace hasta él. Probablemente pensaba que el interlocutor de la cita no tenía el “crédito simbólico” para comprar su tiempo, como persona que era acostumbrada a tratar con responsables de otras empresas y con catedráticos de universidad. De alguna forma, el salario cae todos los meses y se tiene más o menos asegurado (y aun cuando se aspire siempre a más), pero lo que es más inseguro es que los otros nos traten con el nivel de respeto adecuado a nuestra posición, por eso se examina este puntillosamente en el tratamiento, en las asignaciones de tareas que nos dan, en lo que nos dicen, etc. En cualquier caso, no nos podemos quejar del trato y disposición que obtuvimos de todos los entrevistados a participar en el estudio y a contarnos pinceladas de su biografía, sabiendo su estatus.

también se detectan resistencias y problemas.

Por ejemplo, un directivo (Juan) manifestaba no sentirse del todo reconocido, pese a que era de nivel II, el nivel intermedio de las categorías directivas (es decir, en la jerarquía es un nivel objetivamente muy alto). Había sido fichado por la empresa para encabezar un mercado en el que el presupuesto a gestionar, la cantidad de subordinados y la complejidad son menores que en otros ámbitos. Por tanto, las posibilidades de acumulación de capital profesional (al aprender más en ámbitos más complejos) y de capital simbólico pueden verse algo limitadas. Las perspectivas de abandonar la compañía por otra, sobrepasando la cuarentena, eran poco alentadoras, pues, en general, sabe que cuando te llaman con esa edad y para un puesto, en apariencia, tentador, desde otra empresa, es para asumir tareas imposibles, que nadie quiere, con lo que, al final, es mejor quedarse expectante en su actual empresa.

El discurso de este directivo era un ejemplo de lo que sociológicamente se denomina “ambivalencia de los estratos intermedios” en una estructura de poder y prestigio¹⁸⁹. Sienten algo de frustración porque sus expectativas no se han visto cumplidas del todo, pero tienen la certeza de la valía personal y de que podrían haber “hecho más”. Sin embargo, las vicisitudes o el no estar presente en ciertos núcleos han ralentizado su ascenso. Además, como hemos dicho, se trata de un directivo II: no tiene ni la consagración de un directivo III (ni de la alta dirección), pero tampoco la alegría ingenua del “recién llegado” a la esfera de la dirección, como sucede con el directivo I, el cual todavía no ha podido desarrollar ese distanciamiento hacia el mundo de la dirección al darse cuenta de los aspectos no tan atractivos que también entraña la carrera directiva. Ante esta situación de “atenazamiento”, estas capas intermedias de todo campo social tienden a cambiar la **óptica del campo**. En vez de mirar “hacia dentro”, hacia la región específica del campo (el mundo de la dirección) al que pertenecen (y que reenvía una imagen dolorosa), miran “hacia afuera”, es decir, se miran a sí mismos en relación a un marco más global. Observan su posición en relación a otros que se hallan por debajo, con menos estatus, como consuelo a sus expectativas rebajadas y

¹⁸⁹ Elias lo llamó ambivalencia de las capas bifrontes: capas que, si bien están en una elevada posición de la estructura, siendo un referente social, no están en las posiciones más elevadas, por lo que se prestan al desengaño, las celotipias, etc. Por otro lado, tienen por debajo la amenaza de grupos que buscan ascender o eliminar las distancias existentes, lo cual es motivo también de ansiedad (Elias, 1993: 347-348). Aquí presentamos una nueva forma de entender la situación psicológica de estas clases mediante los conceptos “mirar hacia dentro” del propio campo, o mirar “hacia afuera” (es decir, en el marco de un campo más amplio). Estos conceptos los explicaremos a continuación.

defraudadas. De algún modo es *una forma más de responder a lo incontrolable del campo social al que se pertenece*: las cosas no solo dependen de uno mismo y, a veces, es mejor cambiar el sentido de la mirada para refractar visiones negativas.

“P: Una última pregunta, ¿Usted se encuentra reconocido en la compañía?

R: Bueno...Como todo el mundo, pasas por momentos en que no te sientes reconocido...

P: Reconocido me refiero a una pluralidad de motivos: económicamente, inmaterialmente, en el sentido de que la gente le reconoce...Me refiero no solo a lo económico, sino...

R: Yo creo que como siempre... Si eres extremadamente sincero en tu...Bueno, ¡primero!, si eres como somos todos, o como debemos ser, "sí, sí, seguramente, muy bien, muy bien..." ¡Yo creo que soy un privilegiado, en la vida en general, vivir en este país y trabajar en esta compañía! ¡Y la posición que ocupo! A fin de cuentas soy un director II aquí, que es una posición buena y tal...".

(Juan, directivo)

Primero sale reforzado (emocionalmente) de esa mirada “hacia afuera” (ser directivo de nivel medio-alto, en una multinacional, y en un país, al fin y al cabo, con cinco millones de parados). Sin embargo, la punzante y dolorosa “comparación” con otros no deja de retornar a la mente, al verse no tanto hacia “fuera”, como “dentro” del subcampo específico o región del campo que aglutina a los directivos.

“Luego, en tu fuero interno pues piensas que podrías hacer más. Podrían darte más oportunidades...Y pasas por ahí épocas del año...Te sientas en esa... Toma peso la opción 1...La opción 2... Pero vamos, siendo honestos, creo que, creo que me apetece un cambio, llevo muchos años aquí, y me apetece un cambio, no de compañía, sino de posición. Y sí, que creo que, en algún punto, me siento poco reconocido, más que poco reconocido, con ganas de que me dejen hacer más cosas. Al final cuando llevas, esto que decíamos de los mercados, cuando llevas un mercado muy estrechito, pues es muy difícil crecer”.

(Juan, directivo).

Dentro de la “región de los directivos” se encuentra, como decíamos antes, en un buen nivel pero todavía no le ha llegado la consagración definitiva. Ante esta situación de debate interno, otra estrategia (en vez de volver a mirar “hacia fuera”) es salir del campo actual e ingresar en otro campo de validación, o crear campo mediante la innovación, donde se encuentre más valorado en otros recursos que posee, en el que ya no salga mal parado en las comparaciones, y donde poder desplegar la identidad valorada que uno quiere: por ejemplo, fundar la propia

empresa (aunque hay que ser capaz de renunciar al poder de consagración de una multinacional en el campo económico, y al poder de los otros para decir qué vale la pena o no). La empresa que nuestro directivo quiere montar (si saliera algún día de la multinacional) sería una suerte de *boutique tecnológica*, empresas pequeñas que no compiten en costes, sino mediante el sólido nivel intelectual de sus profesionales. De alguna forma, frente a un campo que siente que no le reconoce en su esfuerzo, la solución es volver a los deseos y proyectos personales enterrados y volver a los orígenes (pues ya fundó una empresa en el pasado)¹⁹⁰. No debemos olvidar que son clases que se pueden permitir, en virtud de sus capitales intelectual, económico y social (agenda de clientes), acumulados en sus cargos, esta salida del campo y la exploración de otros, donde encontrar otra imagen de sí mismos.

Como vemos, hay que ver en estas capas directivas y profesionales el malestar y una especie de rechazo a las formas de reconocimiento establecidas mediante estrategias veladas e individualistas de este tipo. Al fin al cabo, no pueden prestarse a formas de rechazo muy abiertas y conflictivas, sin socavar al mismo tiempo lo que les construye en su “superioridad”. Aunque se encuentren no reconocidos, aceptan que el juego es así, porque en parte se deben al mismo, y ven posibilidades aún de sobrevivir dignamente dentro de él.

Montar la propia empresa aparece en otros directivos, como recuperación de sueños de juventud, y pese a que vienen de experiencias de fracaso en esas aventuras. Lo que les diferencia, frente a su juventud, es el conocimiento del campo y una potente agenda de contactos acumulada.

Estas estrategias de cambiar de ámbito de validación (aun dentro del campo económico del que nadie puede salir) son formas reactivas limitadas y que no tienden a una solución radical (en parte por las razones que hemos dicho, es decir, porque han hecho mucha inversión en el campo educativo y económico, desde la familia de origen, lo que les evita soluciones más rompedoras). Son estrategias

¹⁹⁰ Esto podría entrar dentro de esas reacciones románticas que Elias consideraba como típicas de grupos intermedios en las estructuras sociales, en especial, de fracciones intermedias de las élites. Estas soportan las coacciones correlativas a mantener una alta posición social, pero sin el premio de disfrutar, por otro lado, de la participación total en el poder. Idealizan la vida del pasado, de los tiempos jóvenes, de otras clases y ámbitos que parecen más sencillos, y se escoran en corrientes filosóficas y religiosas, en las que es posible leer la búsqueda de la autenticidad, de ideales y valores (a veces opuestos a los dominantes), frente a la artificialidad vacía del presente (Elias, 1993: 285 y ss.). En el caso de nuestro entrevistado querer montar una pequeña empresa, más orientada al diseño, proyecto que le motiva y recuperación de experiencias de juventud, podría ser un ejemplo de estas “reacciones” intimistas.

reactivas moderadas o limitadas pues de alguna forma la profesión sigue siendo el “régimen de veridicción” de su yo (aunque sea en la forma de fundar su pequeña empresa). En el mundo de la animación veremos estrategias más radicales, y que implican mayores costes (lanzarse al vacío profesional y a la precariedad absoluta, o aceptar lo que venga) también en parte porque la menor acumulación y diversificación de capitales les aboca a ello si deciden rebelarse contra el campo.

También aquellos de perfil más de conocimiento o especialistas (que hemos dicho que están menos reconocidos por los criterios de reconocimiento y poder vigentes) utilizan esa *estrategia de buscar un campo alternativo de validación* de un modo peculiar. Como se saben menos reconocidos salarialmente, tienden a “refugiarse” en el disfrute por sí mismo de su trabajo, en el contenido mismo, sin importar dónde queden en los esquemas de reconocimiento oficiales. Esto es una forma de encontrar el valor y el reconocimiento de uno, “aislándose” un tanto de los marcos de referencia vigentes, y convenciéndose firmemente de los propios. Estas son también estrategias precarias porque al final son reacciones de autoengaño. El inmovilismo de los criterios vigentes siempre puede volver y estallarle a uno su burbuja de aislamiento.

"Realmente en estas compañías mi perfil (*especialista o de conocimiento*), por ejemplo, tiene una expectativa medio-baja. Esto no es una boutique, ¡es una empresa de eficiencia y de poder de factorización! Yo realmente lo disfruto, pero no soy ambiciosa desde un punto de vista profesional, soy muy ambiciosa en “modelo conocimiento” y realmente disfruto mucho porque “obtengo espacio” con esta empresa. Entonces cuando tu ambición efectivamente como perfil profesional es escalar en niveles para alcanzar...A veces es por salario, a veces es por reconocimiento, por poder.. Es decir, la motivación que tenga cada uno. No todos son exactamente iguales, pero son los patrones. Hay otros perfiles que buscamos más el poder tener un espacio... ¡Me dan una mesa, me dan un ordenador! ¡Estupendo!. ¡Me dan clientes, me dan gente con la que trabajar! Aquí puedo “jugar”, aquí me dejan, apporto valor a la compañía, la compañía me lo valora, pero efectivamente no me van a dejar 60 millones de euros para gestionar, que es realmente lo que haría que tuvieras una progresión...".

(Almudena, gerente)

En general, el reconocimiento es un tema sobre el que muchas personas nos dijeron que la compañía no tenía siempre una buena política al respecto. Generalizando, los directivos decían sentirse reconocidos, pero obviamente eran casos de personas recientemente ascendidas, o consagradas por haber llegado a ciertos niveles. Los que no se sentían así (como el caso visto) aducían verse

congelados en ámbitos donde no adquieren tanto protagonismo. Lo mismo pasaba con los de nivel gerente o cercanos: la mayoría manifestaba que la política de reconocimiento podía ser mucho mejor (en cuanto a incentivos por responsabilidad). Se exceptúa (de estos) un caso que ha seguido una carrera fulgurante, ascendiendo a gerencia a un ritmo rapidísimo, debido, en parte, a una vacante fortuita en su departamento (aunque este entrevistado tampoco se ahorra algunas críticas sobre otros aspectos que impactaban sobre el salario y ya analizados). En los niveles más bajos, de consultores o técnicos, la mayoría decía sentirse poco reconocida, sobre todo, ante los tapones de ascenso. Pero nuevamente, de tres, hay un caso que está más o menos satisfecho (aunque hable de que algunos niveles muy altos estén algo sobrevalorados en general en el mundo económico), pues considera que su rendimiento podría ser mejor (las quejas se matizan según el nivel de auto-exigencia de estos profesionales). Por tanto, si bien podemos decir, *grosso modo*, que la satisfacción con el reconocimiento lógicamente se concentra en la dirección (ya que tienen acceso al poder, rentas elevadísimas, participación contundente en beneficios, etc.) y que el resto se sienten menos reconocidos, *la dirección tampoco es inmune a frustraciones y hostilidades moderadas*. Aunque en esto tiene mucho que ver la situación e historia personales, también hemos destacado **factores estructurales** a estas tensiones que afectan a las privilegiadas capas directivas: pues son las capas directivas intermedias (que aguardan su consagración final) las que serían más proclives a estos problemas y distanciamientos con la organización.

Pero hemos de añadir algo más en este sentido de ahondar en *el aspecto estructural* de estos problemas aparentemente individuales (que parecen, a menudo, la típica crisis profesional a cierta edad y de fe con lo que se hace). Quizás las experiencias agrias (de que “no todo es crecer” sino sobrevivir y soportar la dinámica existente) se deben a las “traiciones” que se derivan de esa “mímesis con el capital”, que hemos comentado en apartados previos. Explicaremos qué entendemos por tal “traición”.

Cuando analizamos lo que denominamos el deseo de “gestionar su marca”, vimos que estos sujetos tendían a un isomorfismo o mímesis con el capital y, por tanto, a un deseo de crecimiento casi ilimitado. Pero, pese a ese “frenesí de experiencias profesionales” y al deseo de crecer (resultado de mimetizarse con el capital), la contundencia de la jerarquía (y el hecho de que, por definición, los puestos de máximo poder son muy escasos) irrumpe y frustra expectativas, incluso a niveles muy altos. El capital en su expansión y concentración crea grandes organizaciones, como las multinacionales, que constituyen al final grandes

desigualdades entre el empleado de la base y el directivo de alto nivel o la alta dirección. Estos puestos son tanto más lustrosos en organizaciones que operan en sectores donde se explota un conocimiento complejo¹⁹¹. Estas grandes desigualdades entre las bases y la cúspide (que la estructura organizativa del capital genera), si bien alientan deseos y ambiciones de poder en muchas personas, al mismo tiempo tienen un alto riesgo de verse frustradas por dicha concentración del ejercicio del poder en estas organizaciones y en ciertos cargos (escasas oportunidades reales). Sobre todo, la frustración es más fuerte en el que más cerca está de los niveles máximos y se queda finalmente a las puertas.

¿Qué queremos decir con todo lo anterior? Que todos los problemas vistos en los directivos (y en especial en el último) no dejan de tener cierta relación con las coacciones del capital (que nos ha venido ocupando en este trabajo). Y por tanto, ellos también se ven coaccionados por su dinámica, por los problemas y deseos frustrados que este crea. Aunque parecen simplemente problemas personales, son problemas relacionados con los deseos y celotipias que se desarrollan en un contexto dominado por el capital, por su universo moral e individualista, donde las personas se piensan de acuerdo a metáforas de crecimiento personal sin límite e isomorfias al capital, donde se cultiva un fuerte deseo de escapar de la masa, en los que se alientan deseos de poder inseparables de esas organizaciones capitalistas muy desiguales y con unas cúspides que concentran muchos capitales, y que, por esto mismo, deslumbran. Pero como el capital y la jerarquía generan inestabilidad y oportunidades muy desiguales y escasas, al final, estos deseos alentados se frustran incluso para el nivel directivo. Es decir, la sociedad dominada por el capital alimenta deseos que no puede cumplir, y por ello hablamos de que al final la dinámica de esta sociedad traiciona esas metáforas de crecimiento personal ilimitado que al mismo tiempo induce y que circulan, siendo esto una fuente de conflictos y hostilidades personales, que demuestran que no todo es “crecer”. Pero estos conflictos a menudo se toman como problemas personales y se tratan de resolver con “cambios de óptica” y autoengaños para seguir a la gresca.

¹⁹¹ Por ejemplo muchos de los directivos de la organización, especialmente la alta dirección, aparecen de vez en cuando en los medios de comunicación dando recetas de salida de la crisis o en otros temas candentes. Es decir, estos sectores punteros, percibidos como modernizadores y transformadores, tienen alto capital simbólico en el campo económico, como para que se vea legítimo que sus altas esferas y directivos instruyan a los demás y les desvelen los signos del futuro.

4.6.7. Una reflexión final

De algún modo, nos hemos interesado por las técnicas con las cuales los sujetos gestionan sus capitales (sobre todo ese capital profesional, en el que nos hemos centrado). Estas técnicas crean una conciencia mejor adaptada a los requisitos del capital, pero nos hemos dado cuenta al mismo tiempo de que:

-O bien los deseos del yo de realización (a través del saber, por ejemplo) no encuentran a veces satisfacción dentro de las condiciones de producción que moldea el capital incluso en colectivos altamente cualificados y en una producción orientada más a la innovación.

-O bien el tipo de yo a que induce el orden capitalista a veces genera unas expectativas que se ven defraudadas por las posibilidades que ofrece dicho orden (que son al final muy limitadas por la tremenda desigualdad conforme se organiza), incluso en sectores y empleos altamente cualificados, que aplican conocimiento, creatividad, con acceso a carrera, etc. Este yo se construye de una forma isomórfica con respecto al capital, pero luego se topa con sus propias limitaciones y las limitaciones que le imponen. En la conformación de este yo influyen las ideologías que calan en estos profesionales (gestión de la marca, etc.), relacionadas con cierto tipo de literatura (psicoterapéutica), también con el lenguaje que la propia empresa desarrolla de gestión del talento. Pero también otro medio de conformación de este yo autoexigente (y que sufre por las pérdidas de capital simbólico, profesional y económico) está en las exigencias de la clase de partida (que educa en que no vale cualquier destino social).

Estas tensiones desencadenadas y analizadas aquí ayudan a encontrar argumentos adicionales para tomar conciencia de los problemas que causa este orden económico, orientado hacia la riqueza abstracta y que cada vez subsume más a colectivos de los cuales hasta ahora teníamos una visión como altamente autónomos y cualificados, con condiciones de trabajo mucho mejores que el resto de asalariados (lo cual es verdad). Con todo, en estos hemos detectado otros problemas relacionados con el modo de organización de su actividad, o con el frenesí de auto-exigencia y ambición, que no ven realizada siempre en los beneficios esperados.

En las entrevistas tratamos de localizar puntos de desajuste o tensión con el campo (personas con disposiciones y valores algo antieconómicas y de otros campos, directivos que dirigían mercados pequeños, personas degradadas de su posición). Y, una vez detectados, tratamos de ahondar en los mismos. Como

hemos visto, en esta clase experta, a simple vista más aliada con el capital que el proletariado, como por otro lado consignan autores como Wright (1994), también hay puntos de fricción o resistencia con la dinámica del campo económico. Pero, pese a estas tensiones y a que experimentan algunos problemas inherentes al campo económico, no exhiben actitudes anticapitalistas. La razón reside en que, al fin y al cabo, son gestores en muchas ocasiones del capital. Las fricciones, con frecuencia, solo ocupan momentos malos de la trayectoria, ante las cuales tienen vías de salida alternativas y privilegiadas dentro del orden, si una experiencia profesional no es buena. Esto no significa que no sufran por las luchas simbólicas, por el reconocimiento y el acceso al poder, como hemos visto. En cualquier caso, localizar los puntos de desajuste con el campo nos ha permitido objetivar mejor áreas de conflicto en estas clases. Y esto es una estrategia que podemos aprender de cara al futuro: los desajustados son una fuente fundamental para entender un campo, pues desarrollan el distanciamiento necesario para detectar tensiones, problemas, vectores de competencia y lucha entre perfiles, etc.

Por otro lado, no solo el campo pone límites a su crecimiento profesional, ellos mismos también ponen límites a su carrera para proteger otras áreas de su vida (extraprofesional). Asimismo, ellos mismos no solo son “capitales profesionales” que tienden a su expansión y acrecentamiento de su *gap*, a veces hacen cosas movidos por otras motivaciones o valores personales más allá del trabajo.

Por ejemplo, en las entrevistas aparecen testimonios de ayuda entre profesionales. Estos no tienen como objetivo un cálculo inmediato, porque aparecen testimonios de ayuda a personas en una situación delicada profesionalmente, cuando, en principio, quien ayuda no gana nada con ello y a veces incluso hasta puede perder. Es decir, a pesar de que en estos mundos las relaciones en el trabajo y fuera de él están teñidas de intereses profesionales, todavía hay espacio en estas subjetividades para cierta solidaridad menos interesada. No obstante, hasta lo más desinteresado nuevamente se racionaliza en términos de rendimientos futuros, o de que ciertos comportamientos morales tienen finalmente motivaciones utilitarias.

“Yo, aunque tenga un recorrido empresarial razonablemente medio, tampoco me considero un experto en nada, soy muy humilde y estoy constantemente aprendiendo de mis compañeros, que saben mucho más que yo. Lo que sí que es verdad es que trato de devolver mucho de lo que me han dado, y no me va mal, el año pasado me promovieron a director, o sea que no me va mal”.
(Julio, directivo).

También la familia es un mundo que obliga a poner límites al trabajo. En las mujeres aparece más connotado como límites u obligaciones, mientras que en los hombres parece una cuestión de salvar una esfera de disfrute y de experiencias irrepetibles (“ver crecer” a los hijos). En cualquier caso, aunque esta esfera pone límites, también induce a cuidar la profesión para obtener de ella capital económico y recursos con los que asegurar y elevar el nivel de vida familiar, o cuidar la formación de los hijos (futuras clases profesionales)¹⁹². La vida familiar pone límites, pero como también implica capitales a gestionar que dependen del capital económico ganado por medio de la profesión tampoco está fuera totalmente de los circuitos productivos, sino que induce a mejorar la posición para mejorar así la posición familiar¹⁹³.

Una entrevistada hablaba también de que tener buenos compañeros de trabajo era una razón para mantenerse en la actual empresa (lo que llamaba “factores higiénicos”). Esto muestra también un deseo (más allá de motivos económicos) de buscar un espacio agradable en el que al fin y al cabo uno está obligado a pasar mucho tiempo, en el que formar amistades, etc. Pero aparte de estas motivaciones más éticas, al hablar con cierta racionalización de “factores higiénicos” se destilan vetas de autointerés: unos ambientes menos viciados permiten hacer mejor el propio trabajo, quitarse de la cabeza cosas contaminantes (antihigiénicas), y así rendir mejor para conservar el puesto.

En conclusión, no solo les limita el campo o las luchas competitivas (como hemos visto en el caso de los sujetos algo “desajustados”), también ellos se autolimitan en su agresividad competitiva por razones éticas o por otros valores. Pero estos “altos en el camino” tienden a desbordarse hacia racionalizaciones calculadoras en sujetos siempre celosos de aumentar el valor de sus capacidades profesionales. Parecen encontrarse intranquilos si al final no racionalizan sus comportamientos éticos en términos de una especie de cálculo económico. Y esto

¹⁹² Así algunos barajan la movilidad internacional como oportunidad para los hijos de madurar. En el caso de otra entrevistada, parecía guiar la educación de sus hijos como una empresa, pues hablaba de que les daba autonomía y asignaba presupuestos que tenían que organizar por sí solos. Esto puede ser una contaminación de las disposiciones profesionales en otros ámbitos, aunque también un modo ya de socializar a los hijos para determinadas posiciones en el mercado de trabajo.

¹⁹³ Asimismo, como sabemos la vida familiar cumple las funciones de mantenimiento de la fuerza de trabajo desde el punto de vista de su salud física, emocional y mental, por lo que no es una esfera aparte o subversiva del orden en torno al valor abstracto, como se deduce de algunos autores (Jappe, 2011). En cualquier caso tampoco de esta objeción se deriva que la familia sea un mero agente funcional al orden dominante. Es una esfera por derecho propio que puede aportar bienes a los individuos más allá de su rol económico (Illouz, 2010).

confirma nuevamente que, aunque no son solo *gaps* de valor o no se piensan solo así, las fuertes coacciones que impone vivir y regirse en un mundo dominado por relaciones económicas centradas en la riqueza abstracta al final provocan este tipo de subjetividades que buscan la ganancia en términos de capital profesional y económico en todo.

4.7. CIERRE DEL ESTUDIO DE CASO EN TEGESTIA

No obstante estos límites que ellos mismos ponen al trabajo o esos momentos de rebeldía los desarrollaremos más en el análisis de futuras entrevistas adicionales y de contraste, que hemos hecho en otras empresas de nuevas tecnologías, fuera ya de Tegestia. También este caso analizaremos en mayor medida los colapsos subjetivos y mentales a que puede inducir la exigencia profesional, que, por tanto, trascienden una mera cuestión de desajuste con el campo o problemas de reconocimiento, como los vistos ahora aquí. Esto también nos permitirá abordar más la cuestión del esfuerzo mental como central en estos espacios que explotan conocimiento.

En este punto terminamos el estudio de caso en Tegestia. Como hemos visto, por ser el primero, hemos abordado más en detalle una empresa porque nos encontrábamos más seguros con esta estrategia que hablando con diferentes profesionales de varias. Además al centrarlo en una empresa hemos podido hablar con personas más conectadas al área de Recursos Humanos y o entendidos en la organización empresarial con lo que hacernos más eco de las técnicas que la empresa programa. Estas se dirigen a someter a estas clases expertas al control capitalista y a extraer su esfuerzo. En este sentido hemos visto cómo conceptos de anteriores tradiciones organizativas se reciclan en aras de apuntalar este control sobre los expertos. Pero también hemos atestiguado técnicas innovadoras y nuevas formas de control. En esta dominación ellos son también parte interesada (pues de responder a ese control y dominación depende su carrera, aunque no siempre, pues el campo tiene sus aspectos oscuros de destrucción y no reconocimiento, como hemos contado). Con todo, por este autointerés ellos se aplican una panoplia de técnicas y modos de autogestión para mejorar su rendimiento. Y todo ello (la relación entre técnicas de control y autogestión) constituye una constelación de técnicas activas en diferentes planos que refuerzan los objetivos del capital, pero que dan forma a la producción capitalista de modo concreto en un tiempo histórico dado.

En el siguiente conjunto de entrevistas adicionales (y de ampliación o contraste) a profesionales del mundo de las nuevas tecnologías, ahondaremos en esos puntos de desajuste con el campo y aspectos de conflicto. Esta estrategia nos permite detectar áreas de conflicto y problemas en estos espacios productivos que emplean a clases profesionales y que parecen idílicos. Así proseguiremos con nuestra objetivación más profunda de estas regiones del campo económico que explotan conocimiento.

CAPÍTULO 5 |

EMPRESAS ADICIONALES EN EL ÁMBITO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Una vez hecho el trabajo de campo en Tegestia y después de hacer unos primeros análisis de la misma, decidimos que podía ser interesante explorar, aun sucintamente, otras empresas para ver en qué medida lo que habíamos observado en Tegestia estaba generalizado más allá de la misma y, por tanto, eran, en verdad, mecanismos de control y productivos que acompañaban típicamente el trabajo de estos profesionales altamente formados. En Tegestia habíamos encontrado un perfil de empleado con una posición más o menos segura en la corporación. Pese a los altos y bajos que uno encontraba en algunas trayectorias y los comienzos difíciles eran sujetos altamente formados, bien conectados y dentro de las oficinas centrales de la corporación, a cargo del diseño y gestión de proyectos ambiciosos de la compañía, y no en ninguna factoría de programas periférica ni en alguna empresa subcontratada. Nos habían servido, sobre todo, como ejemplificación de ese profesional dominante y bien posicionado en este tipo de empresas y dentro de un modo de producir intensivo en conocimiento. También con ellos habíamos ilustrado esos “modos de cuidado de sí mismos”¹⁹⁴ necesarios en estos ámbitos que exigen actualización continua y como corresponde a empleados que en la mayoría de los casos se movían hacia puestos de dirección o bien a puestos de responsabilidad en el área de innovación de la compañía.

También hemos aprendido, por testimonios que habían aparecido, que detrás de todo “triunfador” también se ocultan problemas, que indican la presión sobre las subjetividades de este tipo de mecanismos y conflictos organizacionales por un lado, y objetivos abstractos por otro (como es la dinámica capitalista que inspiran y renuevan esos mecanismos organizativos). Asimismo nos confirma que detrás del sujeto dominante, o próximo a los dominantes y que aspira a ser uno de ellos, la simetría con una organización y con un campo nunca es total. Ese espacio subjetivo no simétrico es fuente de una reflexividad que siempre amenaza con poner entre paréntesis los objetivos de la organización, el brillo aparente de ciertas trayectorias, y explorar así otros motivos y fuentes de sentido.

¹⁹⁴ Tomamos un concepto de Foucault con el que designamos, de otro modo, esas fórmulas y estrategias que elaboran para la gestión de su caudal de conocimiento, de su capital social y de su carrera, y que se plasman en un conciencia acrecentada de sí mismos en torno a ciertas cuestiones, áreas de mejora y riesgos, etc.

No obstante, aun en medio del control y del exceso de trabajo y aunque sacaran a relucir ciertos problemas e incertidumbres en su carrera, los profesionales de Tegestia estaban aún bien posicionados o tenían ciertas esperanzas de ascenso. Por ello, sentíamos que, por un lado, necesitábamos confirmar que esos mecanismos referidos se daban en otras organizaciones del sector, como ahondar más en otros problemas no localizados, o en los límites de estos nuevos planteamientos y mecanismos, o en cómo no solo imponían nuevas formas de control sino incluso efectos negativos en otros niveles, sufrimiento, agotamiento, etc. Con esto lograríamos ir más allá del elemento de la propaganda que pudiera haber en estos sujetos antes entrevistados que al fin y al cabo eran portadores del éxito y que muchas veces estaban al mando de proyectos y áreas centrales de la compañía.

En palabras de Archer (2007), el modo de reflexividad dominante de estos profesionales era una *reflexividad autónoma*: es decir, los sujetos activamente elaboraban estrategias en relación a la evolución que observaban en el campo con el objetivo incuestionado de cumplir con las tareas y expectativas (de la organización, de clase y respecto de sí mismos y sus proyectos de ascenso corporativo y social).

En el trabajo de campo en Tegestia vimos que, especialmente, las mujeres y las personas del polo, dentro del campo, más técnico y de “especialización” (gestión del conocimiento, áreas funcionales, etc.) se atrevían a ir más allá de los beneficios, a denunciar ciertos problemas en estas organizaciones o plantearse también otros escenarios de vida más allá de la corporación. En parte, la explicación reside en la posición más dominada de ambos colectivos y la óptica más desacoplada y resentida que produce toda dominación. Por un lado, no hay muchas mujeres en la dirección, asumen en mayor medida el precio a pagar por la conciliación, por lo que ven con más lejanía y distancia a la corporación y los caminos del éxito. Además las mujeres son aún minoría en las corporaciones tecnológicas y en las carreras técnicas. Por otro lado, los técnicos y personas especializadas en áreas funcionales concretas (*polo especialista*), o sin cargos de gestión, se encuentran algo más apartados de las carreras ascendentes y no se ven tan retribuidos material y simbólicamente. Esto añade probabilidades en desarrollar esa visión más distanciada, menos comprometida con la organización, que alienta una conciencia de problemas más acrecentada, o un modo de reflexividad que no aspira tanto a la mejor administración de los capitales (económicos, sociales y profesionales) en juego sino a explorar formas de mejora o

lucha, como otros ideales de vida donde encontrar otra identidad, compensaciones, valor personal más allá del profesional.

Por ello, y para explorar esos paralelismos en otras empresas de los mecanismos vistos, pero desde una óptica por parte de nuestros entrevistados más distanciada, que ahondara en sus límites y problemas, trataríamos de contactar con mujeres y puestos más técnicos.

A lo largo de estos años de investigación, comentamos nuestro estudio con numerosas personas. Algunas de estas, por vínculos personales, nos pusieron en contacto con trabajadores de una multinacional europea del sector TIC, en concreto con dos mujeres (Amelia e Inés). Una de las cuales trabajaba en un puesto de cariz más técnico, mientras que la otra se había movido a un puesto de apoyo en el departamento de inteligencia y estrategia (lo que le requería tratar con directivos y directivas). Su trayectoria, el ser mujer y las interacciones con los puestos de poder intuíamos que podía prestarse a ciertas tensiones. La otra, Amelia, estaba en la parte de apoyo a la evolución tecnológica de clientes, colaborando con puestos comerciales y desarrollando planes de mejora técnica.

Ellas nos pusieron en contacto con otro técnico Joaquín, que trabajaba en lo considerado “más técnico”, porque se trataba de tareas de soporte a clientes y resolución de incidencias en redes. No se trataba de elaboración de proyectos, apoyo a comerciales o de innovación más pura como explorar nuevos conceptos tecnológicos.

La empresa de estos nuevos entrevistados aunque podía competir con Tegestia en ciertas áreas, está más especializada en redes de telefonía.

Finalmente, hablamos con dos miembros de sindicatos, que recientemente estaban tratando de desarrollar y consolidar estructuras sindicales en estos sectores, donde la desregulación, los planes individuales salariales y de carrera, y la hostilidad por parte de las direcciones de las empresas hacia los sindicatos hacen su implantación y desarrollo algo heroico. Ambos sindicalistas eran empleados de dos multinacionales (ambas europeas) dedicadas a la prestación de servicios informáticos (y que competían con Tegestia a veces). Uno de ellos era analista funcional y otro técnico de soporte a clientes. Bien por su sindicación o bien por su cariz técnico podían desarrollar ese distanciamiento para ofrecernos claves más críticas sobre estos espacios. Llama la atención que sean personas más cercanas al polo especialista y no tanto a la gestión los que se muestran proclives a la sindicación.

Los tres primeros tenían edades en torno a 40 años, mientras que los sindicalistas eran más mayores (en torno a 50 y más). Estos últimos tenían el perfil de empleados que habían entrado al sector cuando empezó el desarrollo de las empresas y servicios informáticos prácticamente en España. El deterioro de algunas condiciones del sector les había hecho tomar conciencia de la necesidad de sindicarse, y también, por lo que percibimos, perder la fe en el sector y en los discursos de simbiosis profesional-empresa.

La trayectoria, de todos ellos, conformes, en general, con su puesto, nos introduce ya matices en sus disposiciones, con respecto a ese deseo de carrera intenso de los primeros entrevistados de Tegestia. Son sujetos a los que les gusta su trabajo, más técnicos o especialistas que gestores¹⁹⁵. No obstante, en general, no tienen ese deseo de moverse en la escala de la organización, o entrar en proyectos especialmente punteros e influyentes. Tres de ellos estaban ligados a puestos de apoyo a comerciales o soporte a clientes, considerado lo más técnico, aun dentro de la complejidad que pueda entrañar.

Al querer ahondar en los discursos de sujetos con posiciones más dominadas en el campo y que, probablemente, han desarrollado mayor distancia, buscamos, no como en un estudio basado en técnicas estadísticas, elaborar un cuadro representativo estadísticamente, sino precisamente explotar los diferentes puntos críticos o más extremos, que nos permitan precisamente conocer mejor un campo mediante el contraste de sus visiones. La forma de contactación, de estos nuevos entrevistados (por medio de contactos personales, como mediante un sindicato) podía favorecer una visión más rica, pues una forma de reclutamiento al margen de las empresas podría ofrecer un marco circunstancial menos encorsetado para las entrevistas. Todo ello ofrece conclusiones interesantes: al principio de nuestro estudio contactamos con RRHH por carecer de contactos personales en estos ámbitos. A medida que fuimos conociendo el campo y viendo posibilidades utilizamos otros modos de contactación más directos.

En todos los casos, las compañías a las que se adscribían eran empresas con más de 1000 empleados en España (y de muchos miles a escala mundial). Algunas de ellas estaban sumidas en procesos de reducción de plantilla en España, a consecuencia de los efectos de la crisis y la caída de contrataciones en los servicios y tecnologías que ofertan. Las presiones que soportan estas compañías son similares a las que comentábamos para Tegestia: se trata de mercados muy

¹⁹⁵ A veces, porque por sus credenciales tampoco podrían asumir, sin dificultades, puestos de gestión, ya que uno de ellos entró con un título de FP, aunque hace trabajo de ingeniero.

competitivos, donde se lucha por ser proveedor de estos servicios para otras grandes empresas, y donde también se trata de ofrecer periódicamente nuevos servicios o adaptaciones de productos a clientes para hacer emerger nuevas necesidades o fidelizar a los clientes existentes.

Por otro lado, cabe añadir que aparte de las entrevistas también hemos utilizado otros recursos para la investigación de las cuestiones que nos ocupan.

5.1. MECANISMOS GENERALIZADOS Y OTRAS CONFIRMACIONES

En las entrevistas, al principio, les introducimos esas formas organizativas que habíamos visto en Tegestia (sin decirles específicamente que lo habíamos visto en ella, sino que les decíamos que era algo que habíamos leído), para que ellos nos confirmaran en qué medida existían en sus empresas.

5.1.1. Proliferación de redes cognitivas

Lo primero de todo en lo que reparamos es que, en todas ellas habían proliferado herramientas de búsqueda de conocimiento, foros y comunidades virtuales.

Joaquín, técnico de soporte, agradecía estas iniciativas para sacar su trabajo adelante. Su actividad diaria requiere resolver incidencias en redes de clientes a consecuencia del mal funcionamiento de *routers*, que son dispositivos que construyen tales redes. Aunque pueda parecer fácil (aplicar una serie de instrucciones para resolverlas), la realidad no es así. Ya que un fallo puede deberse a cadenas complejas de interacciones entre elementos, lo que requiere investigar y remontar en alguna medida esos factores para atajar los problemas. Tras su resolución, cada error o incidencia tiene sus matices, por lo que ha de generar una documentación (la corporación siempre trata que el trabajo vivo genere fórmulas que mantengan vivo el *stock* o la despensa de conocimiento corporativo). Las funciones referidas no conllevan plantear algo desde sus inicios o elevada creatividad (como plantear una nueva plataforma informática o una nueva forma de organizar la información), sino que son labores muy dirigidas. Con todo, su empleo requiere de esa investigación de fuentes dispersas (buscar documentación, conocimiento que ya tienen, analizar el problema y las expresiones del cliente, etc., ponerlo en relación, diagnosticar y ensayar soluciones). Es decir, tenemos aquí un esfuerzo cognitivo o reflexivo de búsqueda de informaciones no dadas

(que no son instrucciones de aplicación automática), y de combinación y síntesis para aplicarlas a un problema. Todo ello implica divagar y analizar sobre diferentes pistas, reorganizar la información en función de datos adicionales o de nuevos errores, etc., utilizando un caudal de documentación muy amplio que hay que saber seleccionar. Las situaciones se prestan muchas veces a situaciones de angustia o estrés porque las incidencias no se ajustan a modelos previos, o a fórmulas ya probadas que habría que variar (tales sentimientos aparecen cuando los retos a resolver desafían la capacidad o medios de la persona). Con todo ello, queremos llamar la atención sobre ese esfuerzo reflexivo y adaptativo continuo, de introducción de variaciones y de discurrir sobre nuevas estrategias, que se explota en esta fuerza de trabajo.

Nuevamente, como Joaquín nos ilustró, para vencer estos problemas y angustias, las corporaciones han desarrollado diferentes formas de *gestión del conocimiento*, como pasaba en Tegestia. De hecho, por su relato percibimos formas más sofisticadas, que en Tegestia o no existían o bien nuestros entrevistados no nos las contaron tan al detalle. Él las denominó “vías de conocimiento”. Tal denominación es una señal de que se trata de *medios o ayudas* para poder resolver problemas cuya solución, no obstante, ellos tienen que componer. Por consiguiente, no estamos ante mecanismos para descualificar su actividad sino para alimentar su nivel de información en aras de aumentar y extraer mejor su esfuerzo cognitivo, y así dar con la mejor solución. Resumimos sucintamente esas vías de conocimiento de las que nos habló:

- Herramienta 1: una lista de correo que incluye a los mayores expertos de su compañía en diferentes temas, donde estos resuelven dudas o dan recomendaciones a los niveles bajos o con menor conocimiento en respuesta a preguntas que estos han ido introduciendo según temas que les interesan o problemas que encuentran. Este tipo de objetivación de conocimiento y socialización es la forma más viva e interactiva porque se organiza en diálogos.

- Los anteriores hilos de preguntas y respuestas se almacenan y hay una herramienta que permite buscar en tales conversaciones por palabras *a posteriori*. Es decir, esta herramienta ya trabaja sobre esos hilos que han devenido información “menos viva”, para ser ya más parte de un *archivo histórico corporativo* (herramienta 2).

- Luego hay un sistema de “tickets” (herramienta 3): son incidencias generadas por el cliente o por otros empleados y que se envían a los perfiles encargados de gestionarlas. Si uno no puede con la incidencia escala a otro nivel, y

así hasta llegar a la central mundial, en el extranjero. Se parece a los sistemas de alarmas del toyotismo¹⁹⁶, pero en su versión digital y global. El resultado de estas comunicaciones también se almacena en un archivo dentro del cual se puede buscar.

-Están también las *herramientas de formación* (4), pero muy mejoradas con el tiempo: ahora incluyen vídeo-tutoriales para ver la explicación de modo ilustrado, con imágenes y movimientos. Con esto se logra una mayor transferencia de saber tácito que mediante el simple texto (pues el saber escrito está menos contextualizado y es más abstracto).

-Otra herramienta (5) es la documentación tradicional de un producto: qué es, como ha de funcionar, diferentes versiones, etc. Obviamente esta está disponible por medios digitales.

-Finalmente hay un *gran buscador* (6) que busca y relaciona contenidos en las diferentes herramientas.

Detectamos en estos medios una sofisticación en la gestión del conocimiento, y se adivinan paralelismos respecto a Tegelstia, que confirman la importancia de esa red cognitiva y social como mecanismo fundamental de producción en estos espacios.

Las herramientas han ido a crear archivos y objetivaciones de un tipo de conocimiento más vivo y contextual (hilos de incidencias que se refieren a problemas de la práctica) frente a la típica documentación rígida de manual (compárese la herramienta 1 con la 4 o la 5, que son más tradicionales). Leer lo teórico (un manual de producto) y luego aterrizar en cuestiones reales, en lo práctico, donde interaccionan muchos problemas que el manual no prevé hace más incierta la resolución de los mismos y consume mucho tiempo (es decir, es demasiado improductivo para la empresa). Se necesitan herramientas y sistemas de almacenamiento de conocimiento de problemas y resoluciones no simplemente más flexibles sino referidas a entornos más reales, más complejos, donde interaccionan múltiples capas de problemas, dado que es en este terreno donde se juega la productividad diferencial de las empresas en competencia. En efecto, son los entornos reales y sus urgencias y problemas del día a día, con sus

¹⁹⁶ En el toyotismo existía un sistema de luces que se encendían cuando una tarea del conjunto registraba problemas de modo que otros trabajadores contribuyeran a solventarlo y así se evitaban mejor nudos en el flujo de trabajo (Coriat, 1993).

complejidades y aspectos no previstos, los que afectan al servicio, al tiempo de respuesta de la incidencia y a la idoneidad de la solución dada.

Pero algo que no hemos abordado con Tegestia, ¿estos mecanismos implican que los expertos al final se convierten en meros receptores de información venida de niveles superiores, en meros elaboradores de refritos continuos? Esto cuestionaría su papel como “expertos” o la idea de esfuerzo cognitivo y reflexivo que pediría su trabajo. Tal despliegue de mecanismos de rastreo de conocimiento no implica que estos expertos al final devengan en meros aplicadores de instrucciones dadas por otros. Estos profesionales cuando indagan o dialogan preguntan aquello sobre lo que tienen más urgencia (no pueden preguntarlo todo por cuestión de tiempo y de economía de medios). Por ello, han de integrar luego la respuesta brindada por otros en su entorno y en relación con otros problemas que pudieran existir. No se libran así, en su actividad, de cierto esfuerzo reflexivo y de un saber tácito. Las “sugerencias” dadas por otros son siempre orientaciones. Es decir estos mecanismos agilizan los esfuerzos cognitivos, dan más claves, pero no los eliminan.

La red cognitiva en Tegestia también la ilustramos como mecanismo de estimulación de la innovación en la elaboración de proyectos (de ruptura de inercias, de integración de nuevo conocimiento). En este último caso la vemos especialmente conectada a procesos de resolución de incidencias y apoyo técnico, máxime cuando los tiempos de resolución de incidencias son urgentes y forzosamente más cortos. Según nos confirmaron los trabajadores sindicados, las empresas que ofrecen soporte informático cada vez compiten más en términos de una mayor tramitación de incidencias por unidad de tiempo, con lo que eso se traslada en una mayor presión sobre el empleado. Si la resolución de incidencias se demora, eso se traduce en mayores costes para la empresa y desespera al cliente (de ahí esa presión).

En esta tramitación y resolución de hilos de incidencias por empleado o por tiempo vemos emerger medidas claras de productividad y de objetivación de la capacidad de los empleados para actividades intelectuales que se pensaban más refractarias a este tipo de mediciones.

Como vimos ya en Tegestia, la red precisamente desbloquea y permite asegurar, en mayor medida, precisamente, el cumplimiento de unos tiempos adecuados. Por ejemplo cuando el individuo se siente desbordado ante una incidencia intrincada (una caída de red que puede tener múltiples factores), la *red cognitiva* sirve como elemento para reducir esa angustia, el bloqueo mental y

hacer recuperar la confianza sabiendo que hay elementos de apoyo ante una actividad que, por su complejidad, siempre corre el riesgo de pasar de ser un reto estimulante que activa (y que hace a la persona respetarse y valorarse por “ser capaz”) a convertirse en un infierno que sobrepasa y que termina quemando. La red cognitiva y social nuevamente trata de reducir estos riesgos del trabajo vivo, pero no por una preocupación por la persona en sí, sino por la eficacia del proceso y del servicio.

5.1.2. Una continua activación

También en estas empresas reinaba, como en Tegestia, ese rebajamiento del control explícito, porque al fin y al cabo son servicios que no son totalmente codificables ni mecanizables como otro tipo de empleos. Al final el empleado ha de saber resolver y cumplir. Como vimos en Tegestia, muchas veces la ausencia de directrices busca descargar de necesidad de supervisión y trata de poner en estado de alerta al empleado para que este se esfuerce más en conocer, aprender e integrarse en el equipo. Individuos inseguros, sobre todo cuando llegan a estos entornos que apelan a la autogestión y a desenvolverse por sí mismos (buscar información, recursos, personas, etc.), se convierten en trabajadores frenéticos para integrarse y sentir que están haciendo las cosas adecuadamente. Una entrevistada se refiere así a la impresión que le supusieron sus comienzos profesionales:

“Era muy de “¡búscate la vida guapa!” Y a mí me pasó y las pasé canutas porque no sabía lo que tenía que hacer. Pero sí te dan esa oportunidad y es un poco...Todo un poco más flexible. Te pueden ir dando pautas, si ven que no vas por buen camino, pues te empujan un poquito para que vuelvas en la misma dirección...”.

(Amelia, apoyo técnico a otros departamentos)

El control, como pasaba en Tegestia, consiste más en causar esa tensión y reactividad del empleado al confrontarle con unos objetivos sin un guion rígido para hacerlo, en brindar recursos y en proveer unas condiciones al trabajador (redes, materiales, contactos, sistemas, facilitar interacciones, etc.) para incentivar ciertas conductas resolutivas. El control autoritario solo se presenta en caso de desviaciones excesivas.

La iniciativa del teletrabajo también estaba instalada en todas las empresas de estos nuevos entrevistados. Al investigar Tegestia, nos sorprendió que existiera

teletrabajo, porque no habíamos oído antes mucho acerca de estas iniciativas. En estas empresas vimos todavía casos más extremos, lo que nos confirmaba que en el caso de Tegestia no habíamos sido seducidos por la propaganda o habíamos pecado de ingenuidad. Los entrevistados nos comentaron que el teletrabajo era de lo más común, y que muchos empleados teletrabajaban al menos dos días por semana. Un centro de trabajo (donde trabajaban tres de los entrevistados) solía estar la mayor parte de los días al 70% de aforo por efecto del teletrabajo. La corporación confía en un trabajador que lleva instalada la oficina en su mente y que tiene ordenador de empresa en casa, y que sabe que trabajará.

Pero el caso más llamativo, que superaba lo visto en Tegestia fue, de hecho, el de Amelia (una de las entrevistadas): en los contratos de trabajo de estos profesionales figura que pueden acogerse al teletrabajo, siendo normalmente dos o tres días por semana. Pero ella, por un arreglo con su jefa, se ha acogido a un teletrabajo total, lo que le permite vivir fuera de Madrid e ir a la oficina solo para reuniones puntuales cada cierto tiempo. Aunque su responsable está en Madrid, su equipo de trabajo es virtual (y está diseminado por Europa). En ocasiones ha de desplazarse internacionalmente para participar en determinados proyectos (pasó unos meses en Asia por ejemplo). La exigencia que implican estos desplazamientos y actividades se compensa con un teletrabajo al libre arbitrio del empleado, con tal de que los resultados se cumplan. La empresa, ante la crisis y la reducción de contratos con clientes, ha llevado a cabo agresivos expedientes de regulación de empleo (ERE), pero ella ha sobrevivido a varios, como los otros entrevistados, que también teletrabajaban. No parece que teletrabajar y la falta de presencia le hagan a uno más susceptible de contar menos para la empresa o los jefes y ser candidato preferencial a salir de la empresa ante un ERE.

La cercanía y la presencia no equivale necesariamente a seguridad en estas empresas y la lejanía no es ruptura e inseguridad. Nuestra teletrabajadora permanente reconoce que si bien ha perdido muchos contactos sociales a raíz del teletrabajo y que hay mucha gente que no la conoce ya en la oficina, ha creado otros virtualmente de los que podría tirar en caso de verse afectada por reducciones de plantilla. La *visibilidad virtual* puede ser también poderosa como la cercanía física a la hora de mantener la empleabilidad, aunque luego repararemos en algunos límites de esta virtualidad.

Otro aspecto que nos llamó la atención fue la creación, en algunas de estas multinacionales de grupos de lo más diverso como aquellos para favorecer la protección y avance de minorías discriminadas históricamente (étnicas, de

orientación sexual, etc.). Una de las multinacionales donde trabajaban algunos de estos nuevos informantes tenía un organismo interno, a nivel internacional, adonde uno puede dirigirse en caso de discriminación o conductas más graves. No obstante, parece que es en los centros radicados fuera de España donde estas iniciativas se plasman en otras medidas más desarrolladas. Tales grupos se añaden a otros existentes, cuya misión es fomentar la igualdad entre hombres y mujeres¹⁹⁷. Ya hablamos de que en Google existía este tipo de grupos y su explicación. En este caso lo vimos más desarrollado (en comparación con Tegestia) en estas empresas de capital extranjero, según nos transmitieron estos últimos testimonios. Uno de los entrevistados agradecía, como homosexual, tener un clima de respeto y apertura, favorecido por estas iniciativas en comparación con experiencias peores en otras empresas más pequeñas y que no tenían nada similar, donde los chistes o los comentarios homófobos de un jefe le hacían estar a disgusto. Estamos ante un tipo de empresa que tolera la expresión de aspectos personales, que crea ambientes de trabajo que no marcan un corte tan brutal con la vida extralaboral, en la que no hay un clima de ejército, donde uno no siente que hay un antes y un después de cruzar la puerta y mientras está de servicio. ¿Estas iniciativas no son más que cosmética? Hemos de reconocer que la “cosmética” crea ambientes más distendidos donde la persona participa más, donde se evitan conflictos o tensiones, y por ello, si bien la productividad no necesariamente crece, las condiciones para la misma son mejores.

También percibimos en estas empresas, igualmente, cierta generalización de un espíritu de emprendimiento. Algunos entrevistados hablaban de la tecnología (*routers*, tecnología inalámbrica, 3G, código Microsoft, etc.) en la que se habían especializado como “su producto”. Tenían que calcular cuánto iba a dar de sí “su producto” (en años) para especializarse paralelamente en otros y así sobrevivir en el futuro y no quedar en la cuneta. La empresa les da orientaciones o sugerencias, pero son ellos mismos los que, percibiendo los vientos que soplan en el campo tecnológico, apuestan por especializarse en las diferentes tecnologías, con diferente grado de intensidad. Sorprendía lo interiorizado que tenían la reconversión de las actitudes y del tipo de profesional que sus empresas han alimentado: las empresas han promovido y promueven un tipo de profesional que, aparte de saber desempeñar “funciones” determinadas en un momento dado, ha

¹⁹⁷ Una de las entrevistadas había participado en varios grupos (de “mentoring”) donde altos ejecutivos o profesionales de éxito cuentan a mujeres su experiencia y dan recomendaciones para orientar bien la carrera. Aunque reconoce que algunos han sido útiles, la realidad es que muchas mujeres luego no llegan a puestos muy altos en la organización.

de saber reinventarse continuamente y buscar *motu proprio* nuevas áreas de especialización, y que asume los riesgos del mercado como errores y éxitos personales, aun cuando la empresa a veces le pague formación externa o le de ciertos cursos. La empresa puede cambiar de estrategia de modo drástico (por los nuevos vientos que soplan en las direcciones), y como consecuencia, y viéndolo con perspectiva, el empleado puede haberse equivocado en sus apuestas formativas concretas. *La empresa solo cambia de estrategia pero quien se equivoca es el subordinado*. En este caso, se libra de él si es redundante por exceso de oferta, o innecesario, al quedar obsoleto por especializarse en tecnologías acabadas.

A la luz de lo anterior concluimos que la apuesta por la heterogeneidad de las especializaciones que veíamos en Tegestia no solo tiene por objetivo contar con una amplia panoplia de conocimientos dada la diversidad de los sectores a los que se ofertan servicios tecnológicos. Con ella se trata de transferir, asimismo, los riesgos de la evolución tecnológica a los empleados. Que sean ellos los que apuesten y ya la empresa irá seleccionando y desechando a partir de esta reserva humana.

P: Sí. Ahí sí que estuve gestionando un grupo de gente. Tampoco mucho...Eran tres personas lo que gestioné. Iba bastante bien, pero el problema está en que llegó otra empresa, que venía con un producto desarrollado un poco mejor que el nuestro por así decirlo... ¡No un poco! ¡Era mucho mejor! Pero aparte que era mejor, es que lo desarrollaban mucho más rápido, tenían mucho más dinero para desarrollarlo, y vendían a un precio absolutamente ridículo, que rompió el mercado. Esa empresa rompió el mercado, bastante...Entonces nos quitaron...Y entonces esa área dejó de tener el peso que tenía...

R: Y te tuviste que reciclar...

P: Me tuve que reciclar otra vez, a una tecnología que no tenía muy buena pinta. Duré un año y medio, porque otra vez me tuve que...Porque se volvió a ir el equipo, y otra vez me tuve que volver a reciclar...(risas). Y ahora estoy donde estoy, que sí que creo que no solo es un área de mucho crecimiento, sino en la que estoy apostando más fuerte que por ninguna.

P: Te estás formando en ella...

R: Me estoy formando mucho en mi tiempo libre...

P: Y estás también en otras áreas...

R: Sí, también. De hecho, ahora, esta semana me he enterado que tengo que volver a entrar en la multi-tecnología. Tengo que dar soporte a esos *routers*,

pero también a equipos de los que hacía hace doce años que... Solo que evolucionados”.

(Joaquín, técnico de soporte)

Con ello, se confirma, por esta redundancia en diferentes empresas, que el **emprendedor corporativo** emerge como una nueva figura disciplinaria¹⁹⁸ óptima para tiempos de arreciada competitividad en los mercados, máxime en ámbitos de innovación y cambio continuo.

Otros paralelismos con respecto a Tegestia nos resuenan en el siguiente testimonio, donde se percibe un clima de “sálvese quien pueda”:

“R: Cuando dependes de esos puestos altos, si una persona...

P: Se va...

R: O se la cargan, y debajo de ella dependen cincuenta o cien personas, si en la reorganización, no hay otro nombre con esa caja, esas cien personas se tienen que buscar la vida...

P: O dentro, o fuera.

R: Dentro de la organización, en el corto plazo, si no encuentran, fuera.

P: O sea que estás en la empresa, pero es como un mercado de trabajo.

R: Exacto. Tú llamas a tus contactos, y te vendes. Y eso me ha pasado un par de veces”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

La entrevistada comenta situaciones comunes en las que el superior del que dependen desaparece de la organización o cambia de puesto (por diversos motivos), y han de encontrar por sí mismos, sin paternalismos de la empresa, otro hueco en la organización, reciclándose, y activando nuevas o antiguas habilidades, convenciendo a otros departamentos o personas de su valor. Los cambios en los organigramas y cajas, de los que habla la entrevistada (y que introducen esa inestabilidad y esa necesidad de reciclarse y de cuidar y proveerse de suficiente capital social frente a contingencias), no son ajenos a los cambios y reconsideraciones frecuentes que estas organizaciones hacen respecto a tecnologías como a estrategias comerciales.

¹⁹⁸ Entendiendo por figura disciplinaria esos perfiles ideales de empleado resultantes o que se hallan presupuestos en los planteamientos organizativos que hemos entendido como técnicas de control en el sentido de Foucault.

5.2. DESPUÉS DE TODO SON ORGANIZACIONES: OBSERVACIONES QUE MATIZAN LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE ESTAS EMPRESAS

Estas organizaciones, como vimos en el caso de Tegestia, parecen demasiado inestables y atomizadas, y reformulan, de hecho, esa inestabilidad como oportunidad para el empleado. Esa mutación y transformación frecuente de organigramas y departamentos, a juzgar porque se repiten rasgos vistos en Tegestia, es una tradición en el campo tecnológico (valga la contradicción de asociar mutación y tradición, que precisamente son opuestas). Precisamente, la mutación continua es síntoma de “mejor organización” (en términos capitalistas), dada que la mejor organización es la flexible y la que se reconsidera continuamente para mimetizarse según las señales del mercado y sus tendencias (la velocidad de reconversión en relación a la competencia supone quitarle regiones comerciales y robarle tiempo en acceso a nichos tecnológicos). Cambiar continuamente las relaciones en la empresa (qué departamento se encarga de qué, con quién colabora, con cuál se fusiona), y los resultados en términos de tipo de productos y servicios que ello entraña son elementos de competencia empresarial. También son bases para la legitimación de las direcciones como artífices del cambio de la organización y de concepción de esos puntos de diferenciación, aun si los directores no son los que producen y desarrollan el trabajo directo final para realizar tales productos.

Todas estas experiencias comunes refuerzan la extensión de algunas técnicas productivas y de control y formas de organización que hemos visto en Tegestia (especialmente algunas novedosas como la red que sella poros de conocimiento, la expectativa de capacidad emprendedora y proactiva en el empleado, el estímulo directo o indirecto de la formación continua para favorecer la heterogeneidad en la fuerza de trabajo y así hacer frente a mutaciones del entorno, el continuo cambio organizacional y un trabajador adaptativo, etc.). Estas serían técnicas y formas de relación entre empresa y empleados que las empresas, en un proceso de aprendizaje y adaptación, desarrollan en especial para empleados de perfil más intelectual. Pero, dada la posición de estos nuevos empleados entrevistados (sindicalistas, técnicos, o personas no tan reclutadas como en Tegestia hacia las opciones de carrera más dominantes) percibimos en ellos cierta distancia hacia sus organizaciones. Ahondamos en tal sentimiento para extraer elementos de conflicto y novedosos y conocer así mejor estos espacios productivos y las trayectorias de sus profesionales. Con ello podríamos completar o cubrir más dimensiones que quizás no hubiéramos contemplado en el microcosmos de Tegestia.

Por lo visto hasta aquí pueden parecer organizaciones demasiado atomizadas (donde los profesionales parecen moverse en una organización con una estructura demasiado ligera) y donde parece reinar un clima demasiado tolerante y el individualismo proactivo. También se han presentado organizaciones demasiado centradas en la eficiencia y la agilidad del servicio, y en ganarse la disposición y motivación de los empleados a través de aspectos que cuentan con su legitimidad, sin que aparezcan otras formas de dominar más continuistas y rudas, momentos de crisis organizativas, chapuzas y abusos de poder, o formas de competir ante otros capitalistas que se basan más en imágenes artificiales que en ofrecer verdaderamente un producto o servicio que contenga lo que dice. En los párrafos siguientes haremos hincapié, por tanto, más en tales aspectos que no salieron tanto en Tegestia: es decir, aquello que no ha cambiado tanto en este tipo de empresas, la reproducción de formas jerárquicas clásicas, la “apariencia de novedad sin consecuencias” y solo adoptada por cautivar superficialmente al empleado, o los conflictos y problemas que se han tenido que vencer, pues quienes representan al capital (especialmente los directores), en un principio, no tienen conciencia exacta de qué formas de trabajo pueden suponer un riesgo. Necesitan de un tanteo y de fuertes conflictos y debates para decidirse. Veremos incluso las formas de defensa de algunos directivos, hasta llegar a lo cómico, y que muestran que la élite de una organización no es una mente monolítica.

5.2.1. La calidad: cumplirla o fingirla

Como vimos antes en Tegestia, los capitalistas en estos sectores no compiten solo en precio, siendo la calidad o el elemento de novedad de la tecnología y el servicio una dimensión con cierta relevancia. El análisis continuo de todo proceso para reducir costes (redimensionando departamentos, cambiando los procedimientos para evitar pasos o tener un acceso más rápido a recursos, etc.) ya vimos que sucedía en Tegestia. También vimos entonces ciertas tentativas de taylorización en esa línea de reducción de costes, especialmente en las tareas de desarrollo (es decir, las tareas de generar y armar finalmente los códigos de los que constan los programas). Pero más allá de eso, ese capitalismo rapaz, podríamos decir, la mera estrategia de reducir costes como sea poniendo en riesgo ciertas dimensiones, o de encarecer artificialmente un producto maquillando sus prestaciones, sin innovación de calado, parece que son prácticas presentes en estos sectores. En Tegestia tuvimos ocasión de ver cómo hay proyectos en los que se dan muchas vueltas a los requisitos y al desarrollo para lograr algo innovador.

En otras ocasiones, en proyectos de bajo coste, se trata de hacer una traducción adecuada de los requisitos y de utilizar formas casi calcadas de otros proyectos. Hay que saber dosificar la cantidad de reflexión (que es tiempo de trabajo, esfuerzo y recursos organizativos) para determinados proyectos y clientes.

En lo que ahora nos ocupa, vamos un poco más allá: a veces la calidad que se dice tiene mucho de artificio detrás. Para ilustrar esto nos apoyaremos en las nuevas entrevistas realizadas como en otros recursos descubiertos para la investigación.

Por ejemplo, ilustrando esas prácticas de ahorrar costes y maximizar beneficios (más allá de la preocupación por la calidad), en estas empresas se apuesta por la formación no simplemente como una forma de asegurar nuevas especializaciones (y con ello una gama de oferta más amplia), o competir por la calidad. A veces la obsesión por que los trabajadores se hagan con nuevas certificaciones (Oracle, Microsoft, SAP, etc.) tiene el simple y puro objetivo de encarecer costes: el tener un porcentaje de la fuerza de trabajo con una certificación permite subir precios en el mercado. Es de esperar que tener la certificación (que es un signo de conocimientos incorporados) mejore el servicio, pero no siempre tiene que ser así. Lo mismo sucede con las certificaciones ISO: las empresas las anuncian a bombo y platillo, porque muchos clientes las exigen, por ejemplo las AAPP a la hora de contratar y externalizar servicios.

Las ISO son certificaciones que acreditan que una empresa ha reestructurado sus procesos (tramitación de incidencias, servicios de ingeniería, etc.) en la línea con un estándar (teórico) de máxima calidad que paulatinamente va conformando las condiciones y modos de producción al que todas las empresas habrían de tender para poder exigir un valor dado por sus productos (o su manifestación coyuntural en los precios), o incluso para poder operar. Son formas también de objetivar cierto control y adecuación del proceso de producción y de conferir mayor seguridad en el mercado en torno a las características apropiadas de ciertos productos, especialmente en el caso de la prestación de servicios o de bienes más complejos (que llevan muchos procedimientos y actividades detrás, o que portan un conocimiento muy complejo que se presta a más errores, donde es más difícil controlar la calidad ofrecida¹⁹⁹). Igualmente, en un mundo globalizado

¹⁹⁹ Por ejemplo, las empresas que ofrecen sistemas y servicios informáticos a terceros manejan datos sensibles de otros, por ejemplo de las AAPP. Tiene que ofrecer que siguen ciertos procesos de seguridad o han implementado ciertas formas de trabajar para reducir riesgos. Quien no se ajusta a estos estándares definidos en el mercado ve depreciados los servicios que ofrece. Cuando se produce un software o sistema, si la organización observa determinados procesos y

(mercados más amplios), las certificaciones son un medio de crear confianza en regiones donde una empresa es una desconocida. El aumento de la amplitud de los mercados²⁰⁰ provoca una mayor abstracción de los medios para crear confianza, por ejemplo mediante “signos” como estas certificaciones. La fuerza de estas acreditaciones ISO (entre otras) viene porque son concedidas por organismos sancionados por el Estado (aunque sean instituciones privadas, como AENOR) o porque gozan de legitimidad en un sector. También su fuerza reside en que no se obtienen con gratuidad sino que se han de pasar auditorías para conseguir o renovar las certificaciones. Las auditorías no dejan de ser modos de evaluación que hacen abstracción de las formas de producción concretas: es decir las evalúan y las dan una “nota” (dicho metafóricamente) al compararlas con ciertos estándares y modos recomendados o ideales (que además van cambiando por la introducción de mejoras, o por iniciativa legal, etc.). De este modo se determina si las formas de producir de un productor son adecuadas y confiables o no. Estos criterios de evaluación (de los que las normas de calidad son un ejemplo entre otros), que normalmente conforman los actores dominantes del campo en su práctica competitiva (las grandes empresas, y también el Estado al regular actividades o al exigir ciertos certificados) no dejan de ser *formas de inscripción* preparadas para incidir sobre ciertos aspectos, reconocer favorablemente como definición de calidad ciertas formas de hacer y dimensiones concretas, pero que se convierten en lo “objetivo” y “mejor” *per se*. ¿Normas como las ISO u otras certificaciones no son formas de validar trabajo concreto en valor abstracto aplicando ciertos *códigos reductores*²⁰¹? Entendiendo que, según cómo cumplas, y en qué medida con tales códigos que construyen la calidad de una manera dada (pues reducen su definición a ciertos criterios), así se definirá o validará también el valor de los productos de ciertos capitalistas y el trabajo de ciertos profesionales en relación a otros. Los menos ajustados podrán exigir menos valor por sus productos o salir del mercado,

metodologías ello reduce la posibilidad de errores, incidencias, conforma organizaciones más innovadoras, etc. Nuevamente quien no sigue estos procesos, normas y estándares (un ejemplo son las ISO, pero no solo), que aumentan la seguridad en sus formas de producir, no se ajusta a unas condiciones productivas óptimas que se van imponiendo.

²⁰⁰ Ya decía Simmel (1986) que la amplitud del círculo social (el aumento del tamaño de los mercados es un ejemplo) exige encontrar formas más objetivas, en las que muchos puedan estar de acuerdo, menos idiosincráticas o tradicionales de regularse. El capital en la medida que crea mercados mundiales fuerza al desarrollo de medios de evaluación y regulación más abstractos.

²⁰¹ Con códigos reductores de la complejidad nos referimos a formas para atajar un problema. Es decir, son formas de definir (por ejemplo la calidad o la adecuación de ciertos procesos) que aumentan el peso de ciertas dimensiones a costa de otras y que sirven para validarse ante otros para quien las sigue. Nos inspiramos en un concepto similar de Luhmann (1994).

a menos que implementen las definiciones validadas socialmente. Estas normas no rompen con la coacción temporal (de tiempo de producción diferencial entre capitalistas), pues se trata de cumplir igualmente con ciertos tiempos medios, o incluso reducirlos, y a la vez con tales estándares ideales que también conforman las condiciones de producción coactivas a las que ajustarse (lo que añade una complejidad mayor en la lucha entre capitalistas adherida al aspecto de la competencia en función del tiempo de producción).

Después de este inciso, sobre certificaciones y normas de mercado (a observar), lo cierto es que una vez que un estándar se presenta como signo de superioridad en el mercado, también es cierto que la objetivación y definición del mismo permite también su recreación o manipulación de modo ficticio o artificial. Se puede extremar el celo con respecto a aquellas dimensiones más controladas por las auditorías, y por los clientes, y asignar menos esfuerzo a otras áreas, que se controlan menos. También se pueden camuflar ciertas malas prácticas, ya que la auditoría siempre entra en un campo o escenario ajeno (que no conoce totalmente) y tiene en cuenta los aspectos más relevantes o externos, mientras que la empresa o los directivos tienen la visión “desde dentro”, por lo que el conocimiento interno y el control del escenario permiten emborronar, disimular, destruir pruebas, o ir preparando el escenario previamente para que apoye la imagen que se quiere construir y para controlar en mayor medida contingencias indeseables (Goffman, 2009). Por ello, implantar teóricamente normas de calidad, o esa continua certificación de la fuerza de trabajo (esa “titulitis” o formación continua) se hace a veces exclusivamente para obtener ciertas certificaciones, cumpliendo con lo más superficial o evidente, sin transformar los procesos internos tanto como se dice. Ese ansia de formación continua en los trabajadores, como vimos en Tegestia, no solo es un modo de salvaguardar su carrera, o una forma de autocontrolarse, sino que responde, también, a presiones de la empresa para poder construir una “imagen en el mercado”, de la que depende poder exigir ciertos precios (porque teóricamente implementar nuevos estándares productivos o tener la fuerza de trabajo titulada en ciertas certificaciones eleva la calidad), o permite dejar atrás a la competencia.

En la novela autobiográfica *Fukowski*, en la que un ingeniero desencantado describe sus experiencias en una corporación de nuevas tecnologías, se relata cómo los equipos de trabajo hinchaban el lenguaje ante el cliente para vender productos de calidad discutible. El mismo equipo en las tareas de desarrollo de un proyecto utiliza una jerga alambicada, cuando lo que se está haciendo es una birria, por el simple hecho de sentirse importantes, trascendentes en los que

hacen y consumir la experiencia de su identidad como “ingenieros”. Por ejemplo, en términos irónicos, el autor dice que una “bicicleta” (metáfora para describir un proyecto plagado de errores y hecho con poco esmero) se convierte, por arte de magia, en un “porsche”, adjuntando un vistoso certificado AENOR (Hoces, 2005). El certificado y el lenguaje futurista construyen percepciones falsas ante procesos complejos en los que el cliente muchas veces ni se mete por no complicarse más si el producto le resuelve urgencias. Un empleado y sindicalista entrevistado, apunta también lo siguiente:

“El empresario quiere que se cumpla el estándar, pero a menor precio que el que habría que hacerlo. Por tanto, para cumplir a veces ese estándar habría que tener a más trabajadores, lo que no puedes es cumplir ese estándar con menos precio, con menos gente, porque entonces esa gente no da. La culpa parece de los profesionales por ganar mucho, pero ganamos mucho porque tenemos una formación y un valor añadido que antes valía mucho, pero ahora se quiere que hagamos lo mismo por muy poco. Obviamente, los trabajadores mejor formados, como son muy caros se les expulsa, y en cambio se contrata a gente no formada, o con muy poca experiencia pero que es más barata, y esa gente no puede prestar el servicio en las mismas condiciones”.

(Santiago, analista funcional y sindicalista)

El anterior testimonio vuelve a hacer referencia y confirma el rumor que ya circulaba sobre algunos proyectos de Tegestia de que grupos de novatos o con menor cualificación (a veces extranjeros) venían a suplir a ingenieros ante proyectos que se pasaban de costes o que iban mal de tiempo. Y el testimonio anterior recuerda mucho a los testimonios que Coriat (1991) recopila sobre la reacción de los obreros artesanos y especializados ante la explosión, en EEUU, de una amenazante masa de asalariados sin cualificación, y que signaba un momento de transición de normas de productividad y trabajo en la industria. No obstante, como hemos defendido, esta transición no tiene que pasar por la taylorización radical, debido a los límites que hemos comentado en estos tipos de empleo, sino por modelos híbridos que combinen eficiencia (e industrialización del desarrollo) con modelos de incentivo y circulación del conocimiento y activación de la iniciativa e inventiva de la fuerza de trabajo.

En cualquier caso, los anteriores testimonios nos muestran que en estas empresas que explotan el conocimiento de una fuerza de trabajo altamente cualificada, ese mismo control del conocimiento, de los procedimientos y del lenguaje puede utilizarse para crear impresiones beneficiosas. No todo es competencia exclusivamente por la innovación o por el cumplimiento de ciertos estándares de calidad en este tipo de empresas según las anteriores revelaciones,

sino también manejo de impresiones. Cuando hay aprietos se tienden a disimular las peores condiciones del servicio.

Puede que ambas posibilidades coexistan: las empresas compensan lo costoso de ciertas innovaciones y grandes proyectos, o el fracaso de ciertos productos o estrategias, con una política de sobrepuestos en otras ocasiones (al reducir la calidad real), en especial si los receptores de los productos no pueden descodificar, por falta de conocimiento, la “realidad” tras las impresiones construidas²⁰².

No obstante, a su vez, hay que ver críticamente los testimonios anteriores, que insisten en la visión de la empresa como una mera máquina de reducción de costes y que tienden a considerar la innovación y la preocupación por la calidad menores de lo que se dice o incluso falsas. Los clientes, a los que se les venden los productos, tienen, por su parte, departamentos técnicos que tratan de descodificar cuánto hay de real detrás de propuestas infladas, gracias a su control del conocimiento. El cliente, como cualquier capitalista que ha de ser racional al proveerse de insumos, trata de pagar por un servicio lo mínimo, pero compara prestaciones a igualdad de precio. Asimismo, aun si las auditorías adolecen de limitaciones, como se ha argumentado, algunas empresas pierden certificaciones, pues la auditoría y las normas de calidad también se perfeccionan y construyen nuevos indicadores, menos controlados y “domesticados” por las empresas, para captar fallas en la observación de ciertas normas y estándares. Así, parte de las luchas entre capitalistas por la apropiación de beneficios diferenciales en servicios complejos tiene que ver con estas brechas de conocimiento que tratan de abrirse por unos (por los vendedores) y cerrarse por otros (los receptores). Estos últimos tratarían de evitar “abusos” y de pagar por servicios debidamente justificados según el esfuerzo real y calidad que hay detrás, y tratarían de comprobar si se ajustan realmente a esas normas y estándares ideales y si superan o no realmente lo que ofrece el mercado y los competidores, como para que esté justificado que se apropien de ganancias diferenciales. Estas luchas son luchas simbólicas y centradas en estrategias de perfeccionamiento del conocimiento para descodificar impresiones infladas o para crearlas, por lo que no cuestionan nuestra idea de un capitalismo más centrado en la explotación y utilización de conocimiento, sino que lo refuerzan, pues esas luchas utilizan como arma el conocimiento.

²⁰² En la industria farmacéutica es conocido también el hecho de que se anuncian productos, en teoría, mejorados, cuando no son más que leves modificaciones que terapéuticamente, o en términos de innovación, no añaden nada (Tyfield, 2012).

5.2.2. Experiencias críticas legitimadoras

No hace falta insistir más en que el teletrabajo es una práctica ampliamente implantada, y que algunos empleados estiran más sus posibilidades de lo previsto formalmente, por arreglos con sus jefes, como hemos visto antes. Pero hay detalles que percibimos sobre cómo se gestan los cambios en los que vale la pena detenerse. De ello trata este epígrafe, sobre cómo funcionan los procesos de cambio en estas organizaciones (para salvaguardar los intereses centrales de revalorización) y cómo se gestionan y legitiman.

Como sucedía en Tegestia, las novedades en la forma de organizarse no siempre son bien recibidas por igual. En aquella ocasión eran ciertos sectores jóvenes y en unidades novedosas los más proclives. En los testimonios de estas otras empresas, en especial en una, también había fuertes resistencias por parte de ciertos grupos de directores, de mayor edad y acostumbrados a una disciplina basada en la visibilidad y disponibilidad física del empleado. Como advertía Goffman, lo que no se representa del modo adecuado y canónico parece no causar los efectos de creencia, parece no existir (Goffman, 2009: 282-283). En nuestro caso, el no ver a otros trabajando, enclaustrados en su cubículo corporativo, parece no trabajo (preocupación clásica de las disciplinas capitalistas). También, para las personas con autoridad, en la presencia de los trabajadores se juega la posibilidad de realizar la identidad como superior: sin otros subordinados presentes, ¿cómo ser superior? La presencia y el contacto crean lealtades mutuas, mientras que trabajadores en red que interaccionan con uno lo mismo que con otros empleados de la compañía, ¿quién asegura su lealtad, su no filtración de información poco favorecedora, o el hecho de que no se marchen del equipo a la menor oportunidad? Muchos directores no se conformaban solo con ser tales, sino que necesitaban, en todo momento, la representación de su papel de directores y todos sus ritos vinculados²⁰³.

²⁰³ Toda esta necesidad de “representar la posición” y la resistencia a nuevos modos de trabajo y organización llegaban al punto de que algunos directores y gerentes rechazaban a conciencia el diseño de los nuevos centros de trabajo, como nos contaron. Los nuevos centros de trabajo que una empresa construyó reflejaban las nuevas convenciones de crear arquitecturas participativas. Al llegar a los mismos, muchos directores buscaban ansiosos su despacho para encontrar, impactados, que tenían que sentarse con otros en mesas amplias, sin separaciones, y en espacios diáfanos sin privacidad. Para ellos era una traición de la organización a su estatus. Algunos se rebelaron apropiándose de salas de reuniones y convirtiéndolas en despachos. Nótese que los únicos espacios separados eran precisamente para celebrar reuniones. La organización, representada por las cúspides toleró, a la espera de que el cambio fuera asentándose, estas rebeliones de estos “señores feudales”. Esto demuestra nuevamente que los nuevos planteamientos organizativos tenían que destruir formas de control y de manifestación de la

¿Qué ocurrió para que, en medio de la resistencia de muchos directores, en estas organizaciones, se abriera paso el teletrabajo, entre otros cambios? Un antiguo centro de trabajo de la organización, donde trabajaba una de las personas entrevistadas, tuvo que ser clausurado (por malas condiciones de la infraestructura). No había un centro alternativo al que trasladar al personal. De modo desesperado, los directores aceptaron el “teletrabajo total” de sus subordinados (trabajar en casa todos los días de la semana) en un momento crítico y a punto de presentar resultados en los próximos meses, hasta que se solucionara el problema con los centros de trabajo. Las expectativas y objetivos se cumplieron con creces finalmente. Los directores descubrieron que el empleado podía autocontrolarse y que el espacio doméstico podía convertirse en un espacio de trabajo más, ya que la clave para extraer el trabajo era el compromiso de los empleados y las redes y sistemas telemáticos, que pueden además ampliar horas de trabajo.

“¡Incluso la gente que estaba en contra vio los beneficios del teletrabajo! Que pudo seguir la empresa y cerrar cuentas. Además fue fin de año, y consiguió no impactar en el negocio, solo por tener teletrabajo. Fue un cambio de chip y mentalidad entre mucha gente”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

En definitiva, ciertas contingencias y crisis (como los problemas con los espacios físicos de trabajo) se afrontan con estrategias (novedosas y arriesgadas) que algunas direcciones introducen. En caso de éxito de tales estrategias, emergen así “experiencias legitimadoras”, “pruebas de eficacia” de que las nuevas formas de organizar y controlar funcionan o que se ajustan mejor a aquellos a conducir hacia ciertos objetivos. En el caso de las empresas capitalistas esas *pruebas de eficacia* son más fáciles de objetivar por la lógica binaria que las gobierna basada en los principios “cumplimiento de objetivos y márgenes” versus “no cumplimiento”, que se plasma además en resultados cuantitativos. Adoptar ajustes organizacionales y cambios rápidos y definitivos puede ser más complejo en instituciones donde no hay criterios evaluativos tan cristalizados, consensuados y evidentes, ni siquiera a ojos de los dominantes en el campo (como por ejemplo, en una institución científica, en un parlamento, etc.).

Ante estos casos de éxito y experiencias en las que se adoptan decisiones arriesgadas pero que salen bien (como el teletrabajo total), algunos directores

jerarquía previas, y que, si bien han contado con el favor de ciertos sectores de empleados, han sido el producto de la estrategia y reflexividad de determinados centros de decisión de las empresas (con nuevas visiones del control y la organización) y no del conjunto de la dirección.

comienzan a reflexionar: ¿de qué sirve la “presencia” o apegarse a formas que permiten realizar y representar su identidad de dominio (como siempre se ha hecho) si lo que les mantiene como tales es al fin y al cabo cumplir resultados? ¿De qué sirve enrocarse en ciertos enfoques si algunos empleados competentes desertan (como ocurre con frecuencia) y se marchan a otras empresas, y con ello peligra su posición? No obstante, ninguna organización es una alineación armónica, pues subsisten siempre ciertos focos no asimilados a los nuevos planteamientos (que pueden ser áreas enteras en una organización). Estos focos de resistencia se toleran desde los máximos centros de poder por lo mismo: porque cumplen más o menos, y ante el cumplimiento, que es lo importante, es mejor no tocarlos²⁰⁴.

En la adopción del teletrabajo, según el ejemplo anterior, para resolver una crisis encontramos de nuevo esa *lógica darwinista* con la que funcionan las organizaciones capitalistas: sometidas a la presión de los resultados y siempre necesitando de nuevos modelos de gestión y producción con los que responder a contingencias o efectuar resultados diferenciales (frente a la competencia), dejan ensayar, mutar y proliferar, al menos a pequeña escala y de modo contenido. En caso de detectar mutaciones interesantes desde el punto de vista organizacional cooptan y multiplican. Pero quizás este modelo de cambio (de lógica darwinista: dejar mutar y luego seleccionar) pudiera ser válido, no solo para las empresas capitalistas, sino para las instituciones de la modernidad. En estas la caducidad de las fórmulas de la tradición, el enfrentarse a la conmoción del cambio, acelerado bajo las condiciones del capital, y la volatilidad de los consensos apelan a cooptar y probar experiencias y fórmulas (siempre temporales), adoptadas primero a pequeña escala, que dan solución a desafíos o crisis, pero sin sacrificar elementos esenciales de las lógicas dominantes.

Cabe añadir otros aspectos detectados en estas nuevas entrevistas en relación al teletrabajo. En Tegestia, este modelo se planteaba a modo de premio por la madurez del empleado: solo a aquellos que llevaban un tiempo en la compañía y que habían demostrado cierto nivel de desempeño, “que conocían los procesos” (mejor socializados), en su mayoría jefes de proyecto o gerentes, se les

²⁰⁴ Ello entraña sus riesgos también, pues estos focos que se mantienen a la defensiva, pero de los que las altas direcciones se desentienden porque aseguran su corriente de plusvalor, pueden convertirse en centros demasiado opacos, en los que sus responsables y profesionales se crecen por esa tolerancia y desentendimiento, y ser así semillero de peores abusos. A veces las nuevas disciplinas son preferibles a quedar encerrados en centros feudalizados (sobre los que se proyecta más débilmente el control global).

ofrecía el teletrabajo. En estas empresas, de capital extranjero, tuvimos la sensación de que estaba más implantado como una opción más de trabajo, no tan ligada a pruebas de confianza. Los empleados parecían además acogerse al teletrabajo o al trabajo presencial según el tipo de tarea: en semanas con reuniones, presentación de proyectos, para revisar cosas en común, o ante problemas intrincados parecía ser mejor la oficina, mientras que para trabajos que pedían concentración, perfeccionamiento o límites de tiempo estrictos, escasez de tiempo, se optaba por trabajar en casa. Por lo que los directores pueden descansar tranquilos con el hecho de que los empleados desarrollan un aprendizaje sobre sus modos de trabajar para mejorar su propia eficacia (otra prueba de que los empleados socializados en un entorno capitalista, especialmente estos sujetos comprometidos con su carrera y que buscan un reconocimiento más personal de su trabajo, son sujetos activos en la constitución de su propia actividad de modo capitalista, vigilando sus niveles de eficacia ante diferentes factores).

“P: ¿Y cuándo notas que eres más eficiente, cuando estás tele-trabajando en tu casa, o cuando estás en tu empresa?

R: Depende de lo que estés haciendo, si voy a generar documentación, me quedo en casa. Ha habido un problema muy gordo en la red de clientes, se ha detectado una serie de fallos, esos fallos se han analizado y se han sacado unos outputs, y hay que generar un informe, y ese informe va a ser complejo generarlo, me quedo en mi casa para generar ese procedimiento, porque tengo muchas menos distracciones en mi casa...”.

(Joaquín, técnico de soporte)

“O yo por ejemplo, cuando tengo que hacer presentaciones, pues me quedo en casa, porque así nadie te interrumpe, y estás todo el día, y lo estás haciendo rápido.”

(Inés, especialista en marketing y estrategia)

Elegir el espacio de trabajo para el tipo de tarea tiene su lógica psicológica detrás. Algunos autores han detectado que el ruido o algún elemento estresante (en sentido amplio, y pudiendo incluir, dentro del mismo, las conversaciones y cosas que suceden alrededor, o la vigilancia y sanciones posibles de los otros) elevan la *activación psicológica (arousal)*, y por tanto el esfuerzo mental (en parte para expulsar la interferencia psicológica, en el caso del ruido). Esta activación psicológica hace posible avanzar más rápido, pues el ruido pide aumentar la capacidad mental, y a mayor capacidad y atención, mayor destreza. Por otro lado, no existe una atención totalmente focalizada y monopolizada por una tarea, pues

siempre subsiste cierta atención excedente, que procesa, aun limitadamente, elementos que acontecen en la periferia o en el entorno de una actividad principal. Si un elemento periférico resulta significativo o pertinente, pasa cierto umbral de atención, y se le asigna más capacidad para procesarlo. Pensemos en que muchas resoluciones a problemas que nos ocupan en el día a día vienen fortuitamente y por estos elementos periféricos del entorno que seleccionamos por su significatividad. De esta manera, el trabajo cara a cara, incluso con sus interrupciones, vigilancia directa y ruido periférico, en la oficina, tiene su lado positivo y estimulante. Pero al mismo tiempo, para tareas que requieren más de un hilado fino, de precisión y de capacidad discriminante para decidir lo importante y lo menos importante el ruido (o las interferencias) perjudican y reducen el rendimiento (Kahneman, 1997).

En resumen, acudir ciertos días a la oficina basta para enterarse de qué se cuece, aprender del otro, o permite la corrección de informaciones o percepciones erróneas, mientras que la precisión y ganar tiempo puede conquistarse en un espacio doméstico y de mayor soledad. Con la combinación de espacios (o con la diseminación del tiempo de trabajo en un conjunto de espacios) se ganan ambas ventajas (y de ahí el interés que puede tener permitir diferentes espacios de trabajo a los empleados según su elección). ¿No entraña esto, aunque el capital (representado por las empresas) no haya sido plenamente consciente al inicio (como muestran las reservas y conflictos con algunos directores ansiosos de perder su posición) una intensificación del trabajo, además novedosa, y que podríamos llamar ***intensificación de precisión***? Pues como ya habíamos visto por ciertos indicios en Tegestia, pero ahora confirmamos plenamente, parece haber un patrón de asignación específico por parte del empleado en el uso del teletrabajo: la elección del espacio idóneo según la tarea a realizar (algo que el propio empleado controla y sabe) permite que el espacio se convierta en catalizador y facilitador del esfuerzo según precisamente el tipo de esfuerzo que requiramos (precisión en el cometido, avanzar más rápido, etc.). Esta flexibilización de formas y tiempos de trabajo permite obtener más de cada tipo de tarea o actividad. ¿No es ello intensificación, plenamente, al asegurar las mejores condiciones o contexto para la realización de cada tipo de tarea, dado que en estos empleos intelectuales la gama de actividades es más amplia, el trabajo es menos monótono, y siendo que los diversos cometidos requieren condiciones específicas? ²⁰⁵.

²⁰⁵ Además recordemos que hay otros espacios de trabajo, ya referidos, más allá de la oficina o del hogar. Los mismos espacios virtuales son espacios también de trabajo, que permiten oficinas

El capital, a través del ensayo y error, a través de la monitorización de los resultados que cosecha por cada decisión, y por el aprendizaje activo de nuevas formas de trabajar por parte de los propios empleados, está en un proceso de definir técnicas de control y de incremento de la productividad más ajustadas o compatibles con un trabajo intelectual. Las crisis, los momentos críticos de una organización (durante los cuales grupos de directivos y empleados aliados alzan la voz y apuestan por nuevas estrategias) ayudan al cambio organizativo.

En cualquier caso, pese a estas experiencias legitimadoras que hemos visto en torno al teletrabajo, se siguen proyectando dudas sobre el mismo. Sin embargo, la reacción por parte de sus precursores y beneficiados (para defender estos programas) ante las mismas no hacen otra cosa que reafirmar la productividad de estas prácticas (en interés del capital). Por ejemplo, nombramos ya el caso de una persona que se había tomado mayores licencias en el uso del teletrabajo que lo estipulado en principio. Esta persona se veía impelida a justificar que, aun cuando no acudiera tanto a la oficina, en verdad trabajaba, “y más”, a veces, de lo necesario.

“(...) eso no quita que deje de hacer mi trabajo, porque yo no tengo un horario fijo, yo hago lo que mi empresa necesita que haga, ¡muchas veces más de lo que debería! Porque entras en una dinámica... Porque al final trabajas los fines de semana, estás conectado todos los días, si llama a las ocho tu jefa, le coges el teléfono, y bueno...”

(Amelia, apoyo técnico a otros departamentos).

La dramatización de algo, el mostrar la actividad y sus parafernalias de modo tangible a los demás mueven a la creencia y el reconocimiento por parte de los otros. En el caso que nos ocupa, la no presencia no parece trabajo. Por esto, en estos empleados de perfil intelectual, la necesidad de preservar una imagen de profesional competente, y la pérdida u ocultamiento de esa dramatización inmediata ante los otros del propio trabajo (por hacerlo en la distancia), se compensa mediante un sobreesfuerzo por prudencia, en soledad, para justificarse. De hecho, los resultados de los teletrabajadores son más que aceptables. Las personas teletrabajadoras “permanentes” que conocimos ya dijimos que no han sido víctimas preferentes de los ERES (aunque no conocemos exactamente tampoco cuántos perfiles como estos han sido despedidos). En resumen, en estas entrevistas los teletrabajadores consideran, como se anticipó con el caso de

activas 24 horas. Los foros o viajes a eventos, pagados por la empresa, son espacios de trabajo provisionales donde uno capta tendencias de mercado.

Tegestia, que con el trabajo se da más pie a echar más horas que en la oficina. Algunos reconocen trabajar con más intensidad (lo que en sí implica más tiempo de trabajo) y liquidar tareas antes. También el teletrabajo parece conducir a cierta *difuminación de límites* (que puede llegar a generar una monotonía que cansa): se pueden dedicar en mayor medida ciertas franjas del día a tareas del hogar y de los cuidados, pero luego hay que compensarlas, por lo que la jornada se prolonga hasta bien entrada la noche. Todo ello al final provoca una sensación de trabajo permanente, frente a tiempos y espacios perfectamente definidos que favorecen la sensación de corte y cambio de tareas.

Por otro lado, pese a que el teletrabajo se ha ido afirmando como una opción, también se reconoce que si un empleado quiere hacer una carrera ambiciosa debe evitar el exceso de teletrabajo, sobre todo cuando penetra en ciertos niveles.

“Depende cómo quieras progresar, o de cómo veas tu carrera. En mi caso, yo no me considero una persona ambiciosa, no tengo perspectivas de crecer y ser un gran jefe, o un gran directivo, si realmente quieres eso, no puedes teletrabajar, o es mucho más complicado hacer teletrabajo”
(Amelia, apoyo técnico a otros departamentos).

El teletrabajo se entiende como una forma de trabajo que permite conciliar (porque terminas casi por no salir de casa) al mismo tiempo que permite una alta productividad en ciertas tareas. Sin embargo, el reclutamiento de los miembros de los órganos máximos o próximos a ellos no busca solamente individuos productivos y esmerados, sino personas que compartan y preserven una visión del mundo compartida. Esta visión se interioriza más en el contacto cara a cara, en ciertos ritos solemnes y presenciales que seducen y motivan a creer en la organización. También se busca a individuos que den confianza a las “élites establecidas”, y la confianza se crea igualmente en el contacto próximo que permite una evaluación más completa y continuada de los candidatos, que ofrece la posibilidad de observar *in situ* y en directo sus reacciones, y de desarrollar predilecciones hacia ellos. Como algunos autores han anticipado, la idea de individuos aislados interaccionando con pantallas, ante la explosión de las redes digitales, tiene sus límites en muchos dominios y experiencias de la vida humana y social. Por ejemplo, pensemos en los ritos sociales, en los cuales la exaltación de emociones lograda por la experiencia directa y el contacto físico, y la solemnidad que se consigue por la presencia son insustituibles para asegurar sus efectos dramáticos y su eficacia. Por tanto, en muchos ámbitos y experiencias la proximidad sigue siendo obligada (Boden y Molotch, 1994). En el caso de las

organizaciones, la movilidad, el atomismo y la virtualidad también tienen sus límites cuando nos aproximamos a los grandes centros de decisión internos y al reclutamiento de sus futuros integrantes.

Con todas estas matizaciones, se completa una visión sobre el trabajo en redes y a distancia, en la que aparecen otras dimensiones y aspectos que completan lo que veíamos en Tegestia, especialmente en los que respecta a aspectos indeseables y conflictivos.

5.2.3. Emprendimiento limitado y redes cognitivas con boquetes

Pero hay otros aspectos aún en los que reparar en los testimonios de los nuevos entrevistados, que completan lo visto en el anterior estudio de caso, y que atestiguan en contra de un individualismo ramplón en estas organizaciones y en favor del hecho de que siguen siendo eso: “organizaciones”, donde la jerarquía es un hecho, y donde todo cambio entraña conflictos. Aun cuando quizás los cambios puedan mejorar la forma de extraer más rendimiento de las personas, siempre hay que vadear obstáculos relacionados con los intereses creados, inercias, etc.

El carácter emprendedor y los programas de emprendimiento (con la proliferación de concursos incluso, y programas corporativos para crear estas personalidades, etc.) fueron detectados y analizados en Tegestia. En estas últimas empresas extranjeras también se habían desplegado iniciativas similares. Pese a todo, el emprendimiento tiene sus límites. Muchas veces los concursos de emprendedores no tienen el fin realmente de desarrollar innovaciones sino “hacer parecer” a la empresa un entorno innovador que en realidad no es tanto ni tan flexible como parece. Los empleados, cautivados y agradecidos de trabajar en un ambiente pomposamente innovador (que parece Mountain View), pronto descubren que en él se levantan barreras que crean una enorme impotencia.

Una entrevistada comenta que hizo equipo con otros empleados. Ganaron un certamen gracias a que dieron con una buena idea. Le supuso un gran esfuerzo, que, no lo olvidemos, tuvo que compatibilizar con sus quehaceres diarios en la empresa. Finalmente, hubo problemas con trasladar el proyecto a la realidad.

“R: Nuestro proyecto se cayó, porque al final...Después de la final, a mí me dieron dos mentores que podían estar interesados, pero es que ya... Después de un año, de estar currando, aparte de tu trabajo... Luego, yo ese año, tuve un accidente...Dije: “¡Mira! Es que ya me da igual. Lo dejo”. Al final no...

P: Y se cayó. ¿Y luego en el mercado han salido cosillas de estas?

R: ¿Parecidas? Sí. (*Lo dice con cierta decepción*).

R: O sea, hay cambios, pero no es ahí...

R: Al ser una empresa grande, tiene muchos recursos, y tiene cosas que están muy actualizadas. La historia es que cuando tú pones cosas muy nuevas con una organización que tiene una mezcla... Pues eso al final... Es como lo del teletrabajo. Puedes tener teletrabajo, pero si los jefes no lo permiten, da igual.... A lo mejor tienes la política pero no tienes la forma de..."

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

Aunque en el desánimo se mezclan circunstancias personales, lo cierto es que lo que realmente agravó la situación e hizo que abandonaran el proyecto fue el tener que enfrentarse con el muro de las negociaciones corporativas. Este ejemplo poco halagador con estas empresas (multinacionales de nuevas tecnológicas y supuestamente muy punteras) nos revela que estas no siempre están a la zaga de la innovación, o buscan siempre ser máximamente productivas. De hecho, la entrevistada añade que el proyecto no era una ocurrencia lunática, pues, de hecho, otros competidores sacaron partido después de ideas similares. Esto también es una prueba de que las antiguas disciplinas (basadas en la burocracia y en un empleado disciplinado que solo asume y no molesta) compiten con aquellas más inspiradas en un "poder productivo", incitador, que hace guiños a la "desjerarquización" para aumentar los flujos y posibilidades comunicativas y de innovación (con la que generar ganancias mayores a las de la competencia, y por ende, valor). A veces los propios directivos, la supuesta personificación de la lógica del capital, son los principales escollos. Ambas disciplinas y formas de concebir el espacio de trabajo (más burocráticas o más basadas en un poder productivo e incitador) conviven de modo esquizoide, pues las nuevas técnicas quizás más ajustadas a la extracción de un esfuerzo cognitivo y a la creatividad del trabajo vivo han de superar inercias e intereses establecidos.

En definitiva, este ansia de crecimiento y aprendizaje (de empleados que entran en estas empresas con ambición), y que algunos proyectos del día a día de la empresa no logran satisfacer, se canalizan en programas y certámenes emprendedores, de tal modo que esa energía y motivación no consumidas (del trabajo vivo) y defraudadas por los proyectos ("reales") de la empresa no se enquisten y terminen volviéndose contra la misma. Sin embargo, la realidad es que, luego, estos proyectos no se implementan, o es muy difícil si uno no tiene buenas conexiones y mecenas corporativos (altos ejecutivos "interesados" que

patrocinan y venden el proyecto del emprendedor en las altas esferas). Si uno no es muy ducho en las relaciones sociales se desespera en medio del politiquero e indiferencia de los ejecutivos. Al final estas iniciativas se quedan casi en esos trabajos absurdos que recuerdan a los que programan las instituciones totales (Goffman, 2001). Con estos desenlaces, al final, pese a la flexibilización jerárquica y los nuevos canales de comunicación, los empleados han de aprender que sin la jerarquía nada pueden, y que pese a todo, son solo empleados. Estas empresas, por tanto, no adoptan estas iniciativas siempre a modo de “mecanismos de extracción de la innovación”, como veíamos antes, sino que, a veces, aplican marcos sobre los empleados de engaño: es decir crean una ficción de ultramodernidad y empresa post-jerárquica para mantenerles motivados por un tiempo, hasta que ven que no sirve de nada, y hasta que, quizás, un nuevo rimbombante plan de emprendimiento capte su interés.

En Tegestia conocimos a personas bien conectadas, que habían logrado ganar concursos internos y externos, y conseguir apoyo corporativo. No obstante, lo anterior no está en contradicción con que a veces estas iniciativas se queden en una simple forma de engaño, cautivando al empleado y haciéndole sentir que es más importante de lo que realmente es. Pero lo visto no hace sino confirmar que el emprendimiento y la proactividad como actitudes que han de exhibir los empleados son mecanismos disciplinarios: el emprendimiento les sirve a las empresas para generar una ilusión productiva en los empleados, y se adopta y lleva a sus últimas consecuencias siempre y cuando las direcciones quieren y les interesa (y de ahí su carácter de mecanismo a su disposición).

Igualmente, a pesar de que la empresa pretende estimular esa socialización del conocimiento, mediante la red cognitiva (técnica productiva que exige como correlato un empleado solidario y activo en redes y grupos), hay determinados equipos y unidades que se comportan como búnkeres inexpugnables. Solo participan lo justo y lo necesario en programas de transferencia de conocimiento o permanecen al margen. Incluso dentro de estos búnkeres, entre compañeros, no se dan prácticas solidarias, especialmente cuando llega “el nuevo”. Hay empleados que ven como una amenaza compartir su conocimiento y que rehúyen todas estas iniciativas de las empresas como el compartir, más allá de tales iniciativas, de “modo natural” algo de su saber con los compañeros más inmediatos de su centro de trabajo ante las urgencias diarias.

“Hay núcleos, hay distintos núcleos, un lobby. Yo los llamo los lobbies, hay núcleos cerrados que se protegen entre ellos, y punto, y tienen un lobby creado, que controla una parte del negocio, y se quedan así. (...). Ya te digo que

en estas empresas grandes, estos grupos la empresa ni siquiera los conoce. Cuando digo la empresa, ni RRHH ni nadie los conoce. Ellos hacen su trabajo, lo hacen satisfactorio, el cliente está satisfecho, pero son grupos estanco que muchas veces no...Por supuesto que la empresa no quiere eso, pero muchas veces ocurre. Otras veces lo consiente también”.

(Enrique, técnico y sindicalista)

El hecho de que las altas direcciones de las empresas muchas veces o toleran o no saben incluso quiénes son estos grupos-búnker que dañan las formas de colaboración que la empresa está interesada en construir dice mucho sobre el tipo de control: los resultados son los que al final deciden todo y los que hacen tolerar a ciertas unidades que no se avienen a los cambios (al menos hasta que dejan de mantener sus niveles de desempeño). Por otro lado, *las técnicas de control se dirigen nuevamente al agregado (al menos en las grandes organizaciones)*. De modo que si la mayoría de las unidades participan de las iniciativas de forma entusiasta, compensando a las díscolas, ello basta para proteger el ecosistema global, aunque el interés a la larga es reorganizar e integrar finalmente a las unidades problemáticas. De hecho, la suspicacia contra el “nuevo”, contra el recién llegado que llega a unos de estos búnkeres o *lobbies* tiene su explicación en las estrategias ocultas de las direcciones por reorganizar ciertas unidades. Así, muchas veces envían a ciertos empleados a algunas unidades que quieren reorganizar, para que el recién llegado se haga con el conocimiento al integrarse en el equipo. Cuando la transferencia está completada, y el advenedizo ya conoce la unidad y ha atesorado cierto conocimiento técnico, se echa a otros empleados de los que la empresa quiere deshacerse. Por ello, estos procesos de *bunkerización de ciertas unidades* y la insolidaridad no se explican siempre como un modo de proteger la propia carrera, el prestigio o la empleabilidad fuera, sino para protegerse frente a estos “trabajadores replicantes” enviados por la empresa para hacer el conocimiento más móvil y menos dependiente de grupos concretos.

“Algunos se creen también que peligran si otros adquieren sus conocimientos. Creen que su puesto de trabajo está más garantizado si solo ellos conocen ciertas cosas, que si se abren a otros compañeros. Eso provoca que cuando las empresas, que muchas veces lo hacen a propósito, que ponen a alguien para que adquiera conocimiento, con el fin de trasladar a este, o despedirle, ¡que eso ha ocurrido!, pues claro sean remisos, y les hagan la vida imposible a la persona que llega”.

(Enrique, técnico y sindicalista)

Estos testimonios confirman otra vez que favorecer el “compartir conocimiento”, aun apoyándose incluso en iniciativas naturales de los empleados,

es del máximo interés de las corporaciones, alberga una pluralidad de motivos y forma parte de técnicas para estimular el rendimiento.

5.2.4. Algunos riesgos de estos espacios y su relación con la producción

Todo lo anterior nos coloca frente al problema del *mobbing* o acoso laboral en estas empresas, y que no solo afecta a estos advenedizos, sino también a empleados señalados por otros compañeros porque les resultan incómodos o peligrosos. Ya vimos indicios de esto en Tegestia: ante la absorción de una empresa, algunos profesionales tratan de proteger su posición frente a los recién llegados hasta el punto de velar porque les degraden su posición jerárquica o hacer lo posible para que se marchen de la unidad. No obstante, pese a estos indicios ya vistos, no abordamos el problema con mayor profundidad, y sobre todo, con respecto a qué relación tiene el acoso laboral con el recurso que distingue a estos trabajadores altamente cualificados (el conocimiento) o con algunos rasgos de su desempeño profesional (hacer carrera), como para que pueda ser un problema especialmente proclive en ellos.

El acoso laboral consiste básicamente en la destrucción de las relaciones en el lugar de trabajo, así como arrinconar a la persona en tareas menores o indeseables (perjudicando su autoestima y cualificación), de modo prolongado y sistemático, de un modo que resulte difícil de demostrar (por el control del espacio laboral por parte del acosador), generalmente para lograr que la persona abandone su lugar de trabajo. Los sindicalistas nos comentaron que conocían casos y que constituye uno de los principales riesgos de estas profesiones²⁰⁶. Por otro lado, en una reciente investigación sobre el acoso laboral, curiosamente se eligió, para ilustrar los estudios de caso, a profesiones altamente cualificadas (expertos) y que implicaban un alto grado de interacción y colaboración con otros compañeros (Mayoral y Espluga, 2010). En otros estudios precedentes ya se

²⁰⁶ Entendemos que hablar de acoso laboral tal cual puede ser una exageración, pues tampoco sabemos si los casos que los sindicalistas referenciaron al final fueron reconocidos judicialmente como tales. También es verdad que el que no se reconozca o el que no se pueda siempre demostrar no significa que no haya acontecido. Sea como fuere, utilizamos como sintomáticas, al menos, las percepciones de prevalencia del acoso y otros riesgos psicosociales que los sindicalistas identifican (pues ellos son aglutinadores de los problemas de estos colectivos) y sobre todo tratamos de entender la “forma” peculiar que adoptan algunos riesgos psicosociales en estas profesiones (aislamiento de equipos de trabajo y de aprendizaje, o riesgos del uso de las TIC), su relación con algunos mecanismos productivos vistos y las condiciones que pueden alimentar el acoso u otros conflictos que se acercan a él, aun cuando en general pueda ser posible en todas las ocupaciones.

establece cierta relación entre el *mobbing* y ámbitos donde el capital intelectual es importante (Piñuel, 2003). En otra obra anterior de Piñuel (2001) se hace una revisión de investigaciones internacionales sobre este problema en las que se afirma que afecta de modo especial a colectivos altamente cualificados o a los sectores donde se emplean, nombrando en concreto la educación o el sector TIC²⁰⁷. Además en la obra del referido autor se entrevista, como complemento, a empleados que han sufrido el problema (aparecen, de forma sintomática, ingenieros, personal de laboratorio, personas que hacen labores de secretaría de alto nivel, etc.).

No es de extrañar que sea el acoso psicosocial uno de los riesgos más típicos en estas profesiones, a la luz de las nuevas técnicas productivas, las formas de trabajar y dado el perfil de estos profesionales. Lo que constituye la seña identificativa de estos colectivos profesionales es precisamente su elevada cualificación, su base cognitiva producida tanto en la formación como en las experiencias profesionales. Cuando un empleado compite o se siente amenazado por otro, ¿no es lo racionalmente más estratégico (desde el punto de vista de los meros fines²⁰⁸, al menos) las humillaciones que implica el acoso, o el alterar y cortar su red de colaboradores? Pues la humillación sistemática y repetida (sembrar dudas sobre su competencia, relegarlo a tareas menores, interrumpir la retroalimentación positiva de conocimientos o aprobaciones hacia el empleado, o deshacer su trabajo en su ausencia²⁰⁹) implica al final dañar o destruir su autoestima y su yo, que, al fin y al cabo, constituyen el soporte de su base cognitiva. Destruída su autoestima, quebrada su seguridad, uno duda de su competencia profesional en profesiones cuya complejidad requiere un alto sentido de capacidad y competencia. El ser relegado además provoca la descualificación paulatina pues las habilidades se expanden y conservan por la práctica. Por otro lado, el acoso laboral no se dirige solo a quebrar la autoestima, sino también a destruir las relaciones sociales en el lugar de trabajo. Como hemos visto, son muchas veces los compañeros y los vínculos que uno tiene en la empresa los que sacan de aprietos ante la complejidad de ciertos proyectos o tareas, o ante momentos inciertos en la carrera. Si una persona es destruida socialmente se

²⁰⁷ Esto es una confirmación de que sectores como los estudiados son especialmente proclives a estos problemas.

²⁰⁸ Que sea racionalmente estratégico no significa que lo sea moralmente. Aquí tan solo tratamos de comprender por qué dado el perfil y características de estos profesionales el *mobbing* es un problema importante y en especial dados los recursos productivos que utilizan.

²⁰⁹ Todo ello son conductas de los acosadores que se muestran en los ejemplos de una investigación reciente sobre el tema (Mayoral y Espluga, 2010).

queda sin ese suministro, que brindan las relaciones, que alimenta su capital intelectual y que le diferencia frente a otros en estas profesiones intelectuales al fin y al cabo. Precisamente la *red cognitiva*, como mecanismo de producción, y la movilidad del conocimiento que instituye (mediante blogs, comunidades, alertas, etc.), está orientada a que las personas encuentren el conocimiento allí donde lo necesiten sin necesidad de vínculos previos, y a independizar al trabajador de su dependencia del grupo inmediato o de su propio saber. Pese a que estos mecanismos productivos podrían ser utilizados por la persona que es relegada y aislada para proteger su conocimiento, al final dicho conocimiento suministrado por redes lejanas tiene que aplicarse y adherirse al proyecto de la unidad que controla un equipo de colaboradores, sometido, en caso de acoso, al control de un hostigador, que puede deslegitimar las soluciones aportadas por la persona convertida en su diana, deshacerlas, manipularlas, etc.

En entornos profesionales donde se exige la racionalidad de sus actores y su capacidad intelectual, las rivalidades tienden a hacerse también máximamente estratégicas y retorcidas. El acoso laboral y lo que implica es, después de todo, la destrucción del otro ajustada al medio y a los recursos esenciales en estas profesiones (destruir la base cognitiva del otro), del modo más racional, es decir, utilizando los mejores medios (eliminación de recursos, información, relaciones sociales, etc.). Para ello, además, se eligen aquellos modos que menos constancia dejen (aprovechar descuidos, tareas de las que no se puede reconstruir u objetivar su manipulación, etc.).

Podemos vaticinar que es en estos entornos de profesionales altamente cualificados donde estas conductas destructivas pueden encontrar un espacio especialmente proclive. En un trabajo industrial, donde el proceso está más objetivado, codificado y mecanizado, las manipulaciones sobre el trabajo de la víctima, o los malos entendidos (creados adrede para perjudicarla) por parte del acosador son menos probables. En cambio, en estas empresas (pese a que hay procesos especificados, metodologías de trabajo, normas ISO y de calidad que empiezan a encorsetar algo los procesos, etc.) se exige, de modo paralelo, la necesidad de flexibilidad, de adaptarse a cambios de última hora, a decisiones recientes y a las demandas que se presentan, o se exige que los proyectos también tengan su parte de inventiva y adaptación al contexto de aplicación. La complejidad de algunas tareas requiere de mucha colaboración y del manejo de vasta documentación. Todo lo cual alienta la posibilidad de deshacer más fácilmente ciertos procesos, crear confusión adrede, o de eliminar información intencionalmente (muy perjudicial en tareas en las que tener en cuenta muchos

aspectos), por parte de los hostigadores que se sienten amenazados. De alguna forma, la menor posibilidad de objetivación del proceso de trabajo en el caso del trabajo intelectual genera suficientes “puntos de fuga” y se presta a un control mayor del “escenario” por parte de aquellos individuos que intentan destruir a los competidores.

Los abusos comentados no tienen por qué ser de tipo horizontal siempre, entre iguales. También pueden ser especialmente verticales, como uno de los sindicalistas remarcó. Aunque en estas empresas se insiste mucho en brindar medios y que cada uno se las componga como crea con tal de que cumpla objetivos, también en la actualidad hay condiciones que pueden requerir sus “momentos autoritarios”, los cuales podrían consolidarse en acoso laboral. Los objetivos sobredimensionados, la crisis y la necesidad de precios bajos, la exigencia de calidad en el producto o servicio (a veces sin medios suficientes humanos y de otro tipo por los recortes motivados por la crisis) y las contingencias típicas de estos ámbitos (incidencias, cambios en los proyectos, renegociaciones, etc.), exacerbadas por lo anterior, pueden exigir muchas horas de más a estos empleados. Las horas de más sacan un proyecto o servicio con cierta complejidad adelante y salvan al gerente responsable también. Los subordinados que no aceptan estas “necesidades” y demandas pueden ser el foco de acoso por parte de su responsable para limpiar su equipo de personas no del todo leales.

Los medios digitales alimentan los anteriores riesgos

Las anteriores conductas y problemas se agravan por los riesgos potenciales e intrínsecos de la propia red digital y los medios de producción digitales e informáticos. Como todos sabemos, las redes digitales son canales de información capaces de ser usados para monitorear comportamientos sin el conocimiento de la persona, o pueden distribuir masivamente información, de modo accidental. Si alguien se convierte en diana de otro, la destrucción puede tener efectos más amplios. Asimismo, esa *red cognitiva (virtual y no virtual)* que ya veíamos en Tegestia da la sensación a los empleados de una *desjerarquización*, de una mayor facilidad de comunicación y acceso, lo que puede ser traicionero y hacer que uno pierda la noción de jerarquías que no parecen ya tales, que se disimulan, pero que siguen estando y esperando a ser respetadas. De hecho, el comunicarse demasiado en redes, la informalidad y accesibilidad rápida y menos cortés del medio digital al final termina contagiando el trato cara a cara, cuando ambas interacciones no se rigen por los mismos parámetros, dándose malos entendidos.

“Yo cuando llegué a la empresa, tenía que hacer cosas...Entonces cuando yo tenía que hacer cosas, pues iba a preguntar a la persona que sabía que me podía ayudar. Pues alguna vez me decían: “¡Pero cómo has podido preguntar a esta persona esto, si es el jefe de no sé qué!”²¹⁰”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

En definitiva, centrándonos más ahora en lo virtual, un error (mandar el documento equivocado), no controlar los receptores, no vigilar el potencial de sobreexposición de uno mismo en estas redes, ser monitoreado sin saberlo o que se te olvide por un momento que estás siendo controlado (las escuchas de conversaciones son un medio de implantación de la calidad), o una aproximación equivocada a alguien por medio de estas redes pueden generar consecuencias negativas para la carrera de una persona, que todavía la reflexión sociológica no ha tenido muy en cuenta.

P: Y es gente que le han ido aislando...

R: Gente que le han ido aislando, le han hecho la vida imposible. Estamos en la sociedad de la información, lo fácil que es... ¡Pues fíjate para expertos en la materia! Es más sencillo todavía...

P: Que se metan en tu ordenador o cosas así...

R: Más que en tu ordenador...Tú estás escuchando ahora lo que está ocurriendo en muchas áreas adolescentes, donde las redes sociales te pueden hacer un daño irreversible, y donde las tecnologías de la información y la comunicación, mal utilizadas, pueden ser demoledoras para el individuo. Pues, aquí, todos son especialistas en utilizarlas. Al propio daño que te pueden hacer dentro de la empresa, le pueden añadir esa maldad en la utilización de las redes...”.

(Enrique, técnico y sindicalista)

“R: En un foro concreto pues si los desarrolladores de un ámbito pues han creado un buen clima, y han creado un foro, y ese foro lo ha promovido la empresa, y de repente, se están comunicando, y alguien hace lo que está acostumbrado a hacer en las redes sociales con sus amigos... Pues a lo mejor se pone una nueva diana, porque se le ocurre hacer una crítica a algún superior.

²¹⁰ La entrevistada se refiere a que venía de una empresa en la que había asumido formas de trabajar más orientadas a la cultura de la flexibilidad, el manejo de las redes, etc. Al llegar a una empresa que aún las tenía menos implantadas y al contagiar su modo de trato y trabajo con las disciplinas de la flexibilidad aprendidas, se encuentra que choca con situaciones aún algo conservadoras. Hay que saber medir y distinguir situaciones para sobrevivir.

P: Y eso te consta...

R: Sí, sí, sí, sí...Ha habido..."

(Santiago, analista funcional y sindicalista)

Los medios con los que uno se socializa y con los que uno produce son los mismos. Los foros de empresa tienen un objetivo productivo, pero es inevitable socializar al mismo tiempo, al menos de pasada. A veces lo que empezó como cháchara se convierte en negocio. De hecho, la empresa deja cierta libertad en el uso de los mismos precisamente porque el clima espontáneo es productivo. Por esa mezcla de espacios y medios de socialización y producción, hay que saber precisamente "laminarlos" y diferenciarlos, adaptar la conducta al marco de sentido que rige en cada momento (sabiendo si uno se expone demasiado o no, o no perdiendo de vista que al fin y al cabo es un espacio laboral y represivo pese a su informalidad y virtualidad). El uso de las redes lo envuelve todo cada vez más. En estas redes virtuales la persona puede verse alienada en extremo de sus verbalizaciones con consecuencias indeseables (porque puede perder el control de lo que escribe, por su recepción masiva). Quienes no se autocontrolan o no son extremadamente plásticos para adaptarse al marco de sentido de cada momento fracasan, siendo el autocontrol más difícil por la confusión inducida, debido a la similitud de espacios de producción y socialización (e incluso de ocio), máxime en estos foros y redes virtuales de empresa. Además la empresa alimenta estos ambientes confusos promoviendo espacios informales y aparentemente rebajados de control (dado el excedente productivo de estos espacios de comunicación más fluida y relajada).

Si el propio trabajador puede pillarse en el uso de estos espacios virtuales por la informalidad que inducen, pensemos también en cómo estas redes virtuales por los efectos, riesgos y posibilidades comentadas pueden exacerbar los efectos de las conductas de hostigamiento intencionado en el lugar de trabajo.

La red cognitiva, en definitiva, y los mismos medios de producción de estos entornos (aparte de hacer producir al empleado, redoblar su productividad, controlarle de modo que él no se dé cuenta, o extraer mejor su conocimiento y el del agregado), producen sus nuevas posibilidades de competencia destructiva, nuevos riesgos y nuevas formas de vulnerabilidad en estos empleados.

Condiciones que alimentan los riesgos sociales en estas profesiones

Cuando unas personas se confabulan para perjudicar a otro en su base cognitiva, destruyendo su confianza y su red de apoyo, hemos destacado que, para ello, es necesario que las acciones se hagan de modo sistemático, es decir, durante un tiempo prolongado (el “mobbing” para ser tal ha de tener cierta continuidad durante un tiempo). Lo episódico puede interpretarse como una broma, un encontronazo, o una prueba de fuerza anecdótica. El hostigamiento de modo sistemático, prolongado, al ir más allá de la simple reacción emocional episódica, requiere de cierta suspensión intencionada de todo sentimiento de identificación con quien sufre ese hostigamiento, es decir, evitar toda duda o resquicio de compasión, para poder sostener el hostigamiento de modo tan prolongado.

Bauman (2006) demuestra que las condiciones sociales y la subjetividad de la modernidad (orientada a lo racional y a la eficacia) podían generar sus propias formas de destrucción racionalmente administradas y preocupadas por la eficacia, como quien administra un negocio. La destrucción del otro racionalmente orientada y eficaz (que es sostenida en el tiempo, frente a un brote episódico de violencia) requiere lógicamente de racionalizaciones y de una despersonalización del otro, es decir, quitarle su aspecto de persona, de modo que tales acciones de modo continuo se hagan aceptables (proceso de *adiaforización*). Este proceso de despersonalización, Bauman consideraba que se realiza por medio de racionalizaciones (convencimiento de lo abyecto del otro), como de una serie de medios para crear distancia. De este modo se interrumpe la natural compasión e identificación con el otro, sobre todo ante su sufrimiento y problemas, producto de la destrucción a la que se le somete. En estos ambientes de trabajo, ¿qué es lo que puede sostener ese distanciamiento hacia el otro, para que estas destrucciones racionalizadas y aplicadas durante un tiempo largo sean posibles cuando algunas personas se sienten amenazadas? ¿Qué circunstancias lo inducen aparte de los factores psicológicos presentes en quien hostiga?

En alguna entrevista percibimos que se hablaba, a veces, de otros compañeros, a la hora de tratar con ellos, como de pantallas o “interfaces”, entre otras metáforas “racionalizantes” y que indicaban algo de despersonalización. Puede deberse a que muchas interacciones son mediadas, a través de medios digitales, incluso con miembros del mismo equipo, pero ello no evita que sea sintomático de una cosificación de las relaciones. Por otro lado, en estos espacios se da mucha interacción a la hora de trabajar pero en el fondo superficial y rápida, buscando del otro, esté presente físicamente o en la red, la información *just in*

time, de tal modo que todos devienen interfaces con los que comunicar en un momento dado y con un propósito instrumental (sea el cliente, otro compañero, un experto colaborador en red, etc.). También se percibía en todas las entrevistas (tanto en Tegestia como en estas últimas) una elevada capacidad de considerar racionalmente las cosas, a sí mismos, el trabajo, los otros, etc.²¹¹. Además, en estos profesionales del mundo TIC hay expresiones en ellos de cierta actitud ante los retos de “poder con todo” como sea, que hasta ahora era una conducta desafiante típicamente masculina, pero que ahora también se halla en las mujeres. Con todo ello queremos apuntar a que son subjetividades algo frías, es decir, que racionalizan por rutina, que parecen, por lo general, mantener en jaque las emociones, a no ser aquellas que envuelven el deseo de logro profesional y lo estimulan. Aparte de los factores mentados, a la hora de modelar esas subjetividades frías la competitividad influye también. Quizás pesa en ello igualmente el ambiente y la jerga técnica de estos sectores (*“En el mundo este de la informática, la personalidad...Hay trabajadores muy extraños”*, en palabras de un entrevistado). La visión técnica o gestora (“managerial”), que impregna estos espacios, también es una visión o clave del mundo despersonalizada o desapasionada de las cosas que modela tales subjetividades y que puede influir en otros terrenos o en el modo como se manejan las relaciones sociales.

No estamos diciendo, en absoluto, que nuestros entrevistados sean hostigadores en el espacio laboral (pues en principio no nos consta). Tratamos simplemente de entender y deducir, a partir de características y condiciones vistas o referidas, qué subjetividades construyen estos espacios de trabajo y trayectorias que pueden activar estos problemas (como los del *mobbing*) o hacerlos más probables.

Es posible que este devenir todos interfaces (metafóricamente), con las que se comunica con un fin instrumental y productivo, y estas subjetividades frías que alimentan estos ambientes creen sentimientos de distancia que hagan más aceptables estrategias destructivas desapasionadas como el *mobbing*, o simplemente el “apartar la mirada” en caso de verlo, y ante situaciones de rivalidad. La comunicación que se da en estos espacios, aunque sea elevada, es

²¹¹ Esta subjetividad que controla sus reacciones emocionales para favorecer mejor su eficacia y su actuación social Elias considera que es una necesidad ante el advenimiento de la modernidad donde las relaciones son más complejas (cadenas de interdependencia más largas y densas). No obstante, consideramos que en determinados puestos de la estructura esta frialdad mental funcional será más acusada debido a las exigencias de los puestos de mando en grandes organizaciones (cadenas de interdependencias más complejas) o debido a que determinadas profesiones que elaboran información exigen tanto más una capacidad de objetividad.

una comunicación puramente instrumental y que no se abre mucho a contenidos sinceros o a exponer demasiado los problemas que uno ve. Así no es de extrañar que los sentimientos de solidaridad realmente profundos (más allá de cierta solidaridad difusa y autointeresada para evitar bloqueos en el flujo de trabajo) queden sepultados. Esta comunicación continua, pero en el fondo superficial e instrumental, no hace contradictorio que, bajo determinadas circunstancias, y cuando emergen situaciones de competencia e inseguridad, se activen estrategias destructivas sistemáticas sin muchos escrúpulos. Las formas de relación, las jergas y lenguajes, las subjetividades modeladas en estos ámbitos de instrumentalidad y competitividad (y los medios digitales que lo refuerzan) o el que las personas sientan que se juegan muchas cosas (una elevada inversión) ayudan, en definitiva, a esa *adiaforización* y lo que de ella se deriva. Por otro lado, rebotar un comentario de otro para perjudicarlo, desacreditar a alguien, no darle acceso a la información, manipular su trabajo, parecen “pequeñas acciones”, aunque se encadenen, que vistas en sí mismas, tomadas por separado, se presentan como fechorías menores, que no plantean los escrúpulos al acosador de las acciones únicas pero más graves e irreversibles.

Elias (1989; 1993) defendió la tesis de que el tipo de violencia dependía del tipo de sociedad, y su grado de integración y dependencias. En las sociedades “civilizadas” los individuos dejan atrás, al menos como recurso ordinario, la violencia física, para defender sus intereses dentro de reglas del juego más complejas, que requieren un individuo que controla las cadenas humanas de dependencias, los actos probables de los otros, y los manipula a su favor. La violencia psíquica y simbólica es la violencia por excelencia en entornos pacificados, cuyo culmen pueden ser estas “sociedades profesionales” (como él las llamaba). En estos entornos profesionales hay complejas cadenas humanas a la hora de realizar un proyecto o servicio, orquestadas por individuos reflexivos, que constituyen unos para otros colaboradores pero también competidores, a los que se aparta o destruye, con la mayor racionalidad y autocontrol, como en el acoso laboral, donde uno encuentra una violencia psíquica perfectamente administrada, silenciosa y sin pruebas las más de las veces.

Un último apunte, en relación al tipo de relaciones, riesgos sociales y tipo de comunicación que se da en estos espacios. Las anteriores reflexiones sobre cierta despersonalización y sobre una comunicación muy orientada instrumentalmente, poco honda, o muy limitada a determinados contenidos, no consideramos que entran en conflicto con la apelación que se hace, por otro lado, en estos espacios, a la empatía, que hemos destacado como habilidad especialmente explotada. La

empatía que se destaca como capacidad, que se busca especialmente en esta fuerza de trabajo, es una empatía no entendida en su sentido moral o como piedad hacia las situaciones de sufrimiento. Se trata de una empatía analítica, es decir, instrumentalmente orientada. Es una empatía que les permite hacerse más conscientes de situaciones, reforzar su eficacia a la hora de diseñar productos para el mercado (lo cual requiere anticipar o comprender al consumidor y prever lo que hará la competencia), o mejorar la capacidad de coordinación ante equipos muy amplios y heterogéneos en sus perfiles (para lo cual es clave una capacidad continua de descodificación de los otros). Por tanto, no es una empatía que se queda en el sentimiento, sino orientada instrumentalmente a la eficacia, a reforzar la capacidad de descodificación rápida. Si la comunicación, como hemos dicho se hace rápida, y, a veces, demasiado abreviada (debido a su virtualización), tanto más necesaria es esa habilidad empática (comprender el contexto de emisión) para descodificar mensajes en mayor grado y saber responder a sus demandas, o adaptar su conocimiento a un nuevo contexto. Por ello, incluso el individuo que perjudica a otros puede ser perfectamente empático (sabiendo de qué tipo de empatía hablamos), sin que sea incompatible con su falta de ética.

5.2.5. Matices sobre salarios

Otro aspecto que hemos de matizar es el de los salarios. Las nuevas entrevistas nos dieron claves interpretativas adicionales al respecto. En Tegestia la idea de tener una carrera era continuamente cacareada por el Departamento de RRHH (y creída por los empleados), aunque al mismo tiempo detectamos los límites de esa idea de carrera en los tapones de ascenso que existían. En estas entrevistas adicionales se nos habló también de salarios muy contenidos, sin apenas subidas (como en Tegestia), bajada de salarios (por circunstancias de la producción como permite la nueva legislación laboral²¹²), horas extras no

²¹² La posibilidad modificar la cuantía de los salarios por causas económicas, como puede ser el deterioro de las cuentas de la empresa, se perfiló legalmente con posterioridad al trabajo de campo en Tegestia, con la reforma laboral de 2012. El Estatuto de los Trabajadores siempre ha brindado instrumentos al empresario para regular la plantilla ante problemas y cambios de índole económico u organizativo, pero las modificaciones del ET acometidas tras la crisis de 2008 han dado más flexibilidad y han ampliado esos instrumentos a disposición del empresariado. El artículo que recoge la posibilidad de modificar las cuantías salariales (así como otras condiciones de trabajo) debido a razones económicas, técnicas u organizativas es el 41. Los artículos que regulan la suspensión del contrato o su extinción por las mismas razones (como puede ser una serie de pérdidas continuadas en el tiempo o una situación económica negativa) son el 47 y 51. Es interesante que, con las reformas laborales acometidas con la crisis, en 2012, se introducen consideraciones de mejora de la productividad y la competitividad para justificar tales cambios en

remuneradas por sistema, jornadas de doce horas más que frecuentes, jornadas de veinticuatro horas ante averías (en especial típicas de los técnicos de soporte, las cuales no se remuneran y que la gente compensa a su manera), los ERE para librarse de profesionales muy especializados, pero que resultan muy costosos (a los se suele recontractar si se da la necesidad, pero a los que con estas argucias se les despoja de su antigüedad).

Las empresas, en una situación de crisis, ante la competencia en el sector, y dado que los profesionales con elevada cualificación del mismo tienen altos salarios en comparación con el promedio salarial de la fuerza de trabajo, están hipersensibilizadas con que el apartado salarial no se regule demasiado²¹³ y siga así quedando como una herramienta que la empresa utiliza como distinción y medio de atomización de intereses.

“En estas empresas tiene mucho peso el modelo americano. Aun las europeas, lo han implantado. Era un modelo muy basado en el diseño de los planes de carrera individualizados. Un modelo totalmente antagónico con el de las relaciones laborales que tenemos en Europa. A estas grandes multinacionales les ha costado mucho asumir que el marco de referencia aquí está en el Estatuto de los Trabajadores. Ellos siempre han considerado que ellos saben cómo funciona este negocio, y han intentado evitar a toda costa la sindicalización por estas vías. Esto ha funcionado cuando las cosas han ido bien, cuando la economía ha ido bien y ha habido mucho dinero, y se han pagado sueldos maravillosos y estupendos, pero siempre ha adolecido de una cosa, la discrecionalidad. La práctica de las empresas es que no siempre el más valioso es el que ha sido mejor retribuido, sino el que más ha prolongado su jornada, el que más se ha quedado, es decir, el modelo americano no se ha implantado realmente aquí...”.

(Santiago, analista funcional y sindicalista)

Además el anterior sindicalista deja caer que ese modelo flexible e individualizado no intenta siempre retribuir la innovación o la calidad en el servicio, sino que muchas veces la individualización busca crear un conjunto de

las condiciones de trabajo en interés de la empresa (art. 41). Las modificaciones acometidas en 2012, a las que nos hemos referido en esta explicación, pueden consultarse en el siguiente texto legal, referido en la bibliografía (Ley 3/2012, de 6 de julio).

²¹³ El convenio del sector (de consultoras) que afecta a buena parte de los sujetos investigados (al menos el vigente hasta 2013), que los sindicalistas nombraron, es muy minimalista y solo establece mínimos. Por otro lado les consta que muchas veces no es respetado porque es práctica común en el sector, y ante la tremenda individualización de las condiciones laborales, firmar anexos a contratos entre el profesional y la empresa, que establecen arreglos particulares y atomizan los intereses. Los sindicatos tienen muy difícil controlar estas prácticas y “anexos”.

leales, dispuestos a echar muchas horas de trabajo para que los servicios y proyectos cumplan con los tiempos. La flexibilidad en la administración y negociación de las condiciones (al margen de regulaciones amplias y abarcadoras) aumenta el poder de discreción del empleador para aplicar un disciplinamiento de la fuerza de trabajo más eficaz, persona a persona.

Debido a que la crisis es un problema que afecta al conjunto del campo económico, los profesionales han visto mermadas sus posibilidades de moverse a otras empresas en busca de algo mejor. Nuevamente, en algunos entrevistados vemos la retórica de, en ausencia de mejoras salariales importantes, compensarse las cosas como uno pueda, aprovechando otras cosas que la empresa ofrece, en la línea de estrategias individualistas, que tratan de evitar confrontaciones con el empleador. Aspectos más cualitativos del empleo (frente al mero salario) o privilegios oficiosos se convierten en la fuente de satisfacción, algo que también puede tolerarse por la degradación social generalizada en este país con la crisis, que hace a estos profesionales seguir sintiéndose diferentes.

P: Hablando de lo de las 24 horas de trabajo seguidas...

R: Yo lo asumo porque luego me busco mis propias compensaciones.

P: ¿Qué compensaciones te buscas?

R: Me pagan formación también. Luego, en esa ocasión que tuve que estar veinticuatro horas seguidas trabajando, luego al día siguiente, obviamente, no fui a trabajar, porque estaba reventado y porque me tenía que coger ese día, ya no podía más. Luego sí que nos invitaron a una comida, porque el proyecto había salido muy bien y porque habíamos conseguido solucionar los problemas, bla, bla, bla. Y bueno, en el reconocimiento dentro del grupo, en el reconocimiento de mis jefes.

P: Es importante que te digan...

R: A ver, conozco la situación económica de mi compañía. La conozco. Y la situación económica de mi compañía en ocasiones exige que se hagan este tipo de cosas, y más en el grupo en el que estoy. Dentro del grupo en el que estoy, hay unas reglas del juego, y es un grupo de soporte. Y en un grupo de soporte puede haber ocasiones en las que un fuego te haga trabajar veinticuatro horas. Aceptas esas reglas del juego, o no las aceptas. Yo, las acepto".
(Joaquín, técnico de soporte)

En general, nuevamente (y a excepción de los sindicalistas) las cuestiones salariales, frente a una forma de representarlos y abordarlos en un diálogo crítico con uno mismo y con otros, se abordan con la lógica del consumidor o del inversor

capitalista: no cuestionan el *statu quo*, pero tampoco se quedan empantanados, y tratan de encontrar acomodos positivos al mismo de modo personal según sus intereses personales de carrera, buscando compensaciones de otro tipo, etc.

Por otro lado, en relación a los salarios es necesario hacer otras apreciaciones. En el estudio de caso de Tegestia vimos la “heterogeneidad” de la formación que la empresa promovía en la plantilla. Esta heterogeneidad de las formaciones de los empleados se justificaba para responder a la diversificación de actividades y sectores a los que estas empresas prestan sus servicios. No obstante, esta justificación es plausible en determinadas circunstancias, y quizás más en los tiempos recientes, pero también puede tener razones detrás menos honrosas (como supimos por estas entrevistas). En efecto, cuando nos encontramos a personas, en estos sectores de las tecnologías de la información, con licenciaturas (“raras” para estos sectores) como Físicas, Químicas, etc., de cierta edad, sobre todo mayores de cuarenta años, conviene repensarlo dos veces. A comienzos de 1990, las empresas de tecnologías de la información casi empezaban a despegar en España (muchas de capital extranjero). En aquel momento la oferta de titulados en Ingeniería (qué decir de Informática, en concreto) era escasa. Esta escasez hacía que los titulados de estas carreras estuvieran muy solicitados y fueran muy caros, o que incluso no hubiera titulados para los puestos que se creaban. Las empresas apostaron ante este problema, como recambio, por titulados de carreras de CCNN y Exactas, e incluso por personas con formación profesional. Estas personas tenían cierta formación técnica y matemática lo que les daba cierta cualificación para rellenar puestos en las referidas empresas: como programadores, en atención a usuarios, etc. Además, a principios de 1990, España atravesó una crisis económica. Muchos recién titulados en los referidos campos (CCNN, Exactas, etc.), ante perspectivas de empleo pesimistas, se toparon con un sector como el de tecnologías de la información que empezaba a despuntar. Este, al adolecer de falta de personal, a menudo daba cursos exprés a no ingenieros para absorberlos dentro de su plantilla, al mismo tiempo que ofrecía salarios atractivos. Es decir, las propias empresas del sector TI, mucho antes de lo que dicen hoy entender por diversidad, aplicaban este concepto en la formación en 1990 como medio para rebajar el poder de mercado (o la capacidad para exigir retribuciones elevadas) de los ingenieros. La “diversidad” tiene también otras razones e historia oculta detrás. Hoy, las empresas tienen a su favor un excedente de oferta de ingenieros en el mercado laboral (por la crisis inédita de 2008 y por mayores hornadas de ingenieros antes de la misma). Con lo cual las empresas no siempre han apostado por la profesionalización, sino que han reciclado otras formaciones para evitar que

los salarios elevadísimos se disparasen aún más y para rellenar vacantes entre 1990 y 2008. Es verdad que invierten en formación y lo siguen haciendo, pero es una formación de cursos cortos y centrados en los contenidos que necesita el empleado en un momento dado, es decir, una formación flexible y rentable al momento. Si bien estas empresas buscan cualificar a su fuerza de trabajo o la innovación para no verse arrastradas por la competencia, también tienen otro ojo puesto en los costes laborales y en estrategias para mantener a raya el poder de mercado de ciertos colectivos. Suponemos que además esto ocurre más en servicios de mantenimiento, atención a usuarios, etc.

5.2.6. El peso de la negociación y el esfuerzo requerido

La racionalización de la comunicación (transferir la demanda exacta a otro, con las palabras mínimas, o buscar la información suficiente con la menor pérdida de tiempo), antes referida, llega a su máxima expresión en el tipo de comunicación que los directivos (sobre todo aquellos de mayor nivel) usan, en ocasiones, con sus subordinados. En cambio, entre los mismos directivos es de suponer que la negociación, las distancias cortas que crean confianza, o la capacidad de convencer o imponerse en negociaciones de alto nivel demandan una comunicación más completa o multidimensional. Una entrevistada se quejaba de los mensajes mínimos y jeroglíficos de algunos directivos, a los que sirve de apoyo y para los que elabora informes.

“Cualquier persona de estas (*directivos o personas de alto nivel*), como siempre está de reuniones, por ahí, viajando, pues siempre están con el *BlackBerry*, y entonces a lo mejor te piden “oye, pásame, no sé qué”. Una frase así (*risas*). Y entonces (*tono irónico*) tienes que decir: “¿qué me está pidiendo con esta frase?”. Y tienes que estar ahí...Entonces, si no conoces su lenguaje, y no conoces a la persona y no ves lo que “hay detrás”. Tienes que andar con muchas inferencias: a ver este dónde está, por qué me ha pedido esto, qué le tengo que dar, lo necesita para ¡yaaa! (*chasca los dedos*)”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

Los directivos, tanto más cuanto más alto están situados en el organigrama, son la posición dominante. La relación rutinaria con los empleados a veces es totalmente vía mensajes rápidos. Con los empleados rasos a su servicio, ante las urgencias del día a día, pueden ahorrarse la tarea de ponerse en su posición y hacerse entender. Por el contrario este esfuerzo de decodificación (que exige otra vez la mentada empatía) se trasfiere al empleado que ha de interpretar y procesar

ese *input* repentino de información que le llega, en el menor momento y de la forma más adecuada (para lo cual ha de tomar conciencia de la posición, el tema, el modo en que lo quiere, etc.). El esfuerzo empático aunque en el caso de Tegestia lo habíamos visto como una necesidad generalizada (y en verdad lo es), parece que también tiene condiciones, momentos y posiciones de uso más intensos. Se exige en las relaciones entre colaboradores en los equipos o en el subordinado, mientras que el dominante o el superior puede ahorrarse la descodificación, no tiene que hablar la lengua de los otros siempre, de modo que así pueda ahorrarse el esfuerzo empático y negociador y reinvertirlo en otros casos y situaciones que le apremian (ante los clientes y la política comercial, ante las cúpulas, ante agentes externos de relevancia, cuando compite por recursos y logros contra otras divisiones, cuando trata de ganarse apoyos y legitimidad también entre los subordinados en determinados momentos o a la hora de transmitirles unas estrategias y principios al inicio de los proyectos, a la hora de solucionar conflictos y problemas en unidades problemáticas, etc.). Aunque requieren empatía para el trato y gestión de sus subordinados, los directores a veces necesitan ahorrarla y redirigirla a estos para acometer otras funciones. El dominante, si tiene aseguradas unas lealtades o una capacidad de eficacia en ciertos subordinados, puede permitirse el lujo de ahorrarse esfuerzos.

Otro problema es que en esa red de profesionales en la que uno busca ayuda o información no es que solo haya personas que se desgajan de ella y no colaboran, al menos en las iniciativas de las que pueden evadirse (los que hemos llamado *grupos búnker*), sino que a veces se satura (las personas tienen demasiadas demandas o cosas que les ocupan como para colaborar con otros cuando estos lo piden). Además las personas colaboran más o menos con otros según la posición e influencia que estos tengan sobre él (si es una persona que no le afecta demasiado “pasa a la cola” de las colaboraciones posibles). Obviamente estos problemas no se aplicarían a esas redes más objetivadas y automatizadas que las empresas han creado (archivos con motores de búsqueda, redes de expertos que se dedican a estudiar *ex profeso* problemas encontrados por otros, etc.). Cuando nos referimos a que la red se bloquea nos referimos a esas redes informales o colaboraciones que se plantean en un momento dado y que la empresa no puede sistematizar aunque son esenciales en el proceso de trabajo.

A veces también las personas, cuando se les solicita, no colaboran dando información porque tienen cosas que ocultar. Por ejemplo, cuando se elaboran informes globales de seguimiento que requieren datos sobre cómo van los proyectos y servicios en diferentes unidades, las personas interrogadas no

responden a las peticiones o demoran la respuesta (a la espera de que los resultados que tengan que dar mejoren para evitar quedar en evidencia). El factor tiempo es fundamental para cambiar un escenario y dar otra impresión. En estos ámbitos donde las tareas no están automatizadas, donde se dan atascos por falta de información o errores no detectados en un proyecto, una semana más puede producir datos e indicadores sobre el mismo muy distintos. Este “pasar a la cola” cuando un compañero formula una demanda a otro (desde otra unidad) es tanto más probable cuando además no hay conocimiento previo (u hondo) entre los interlocutores y dado, como hemos visto antes, el efecto algo “despersonalizador” de las relaciones vía interfaces. La ausencia de conocimiento previo y el medio de comunicación generan menores demandas morales a la hora de conceder importancia a alguien. Ante estas situaciones los entrevistados se quejan de esa necesidad de continua negociación: de estar casi seduciendo al otro, escribiendo periódicamente, utilizando trucos para introducir algo de presión (blandir el que cierto superior está detrás de la demanda), etc.

Todos estos problemas tienen en parte que ver con las formas organizativas muy en boga en estos sectores (organizaciones por proyectos o matriciales, que supuestamente favorecen la flexibilidad que requiere la innovación). Como vimos en la primera parte, las organizaciones “matriciales” provocan que cuando se abre un proyecto colaboran personas de diferentes ámbitos y unidades según los perfiles y saberes requeridos. Las personas que colaboran tienen tanto un gerente y director propios de la unidad a la que pertenecen (que les “ceden” a los diferentes proyectos), como también están sometidos al responsable o gerente del proyecto en el que colaboren en un momento dado. A menudo, aparte de las asignaciones del proyecto, sus superiores “naturales” (de su unidad o departamento nativo) les asignan otros cometidos o incluso proyectos, por lo que pueden estar sometidos a varias personas al mismo tiempo y a diferentes exigencias, con la complicación de que cada superior al que están sometidos, en un momento dado, juzga su encargo como prioritario. Todo esto requiere personas que sepan manejar esta esquizofrenia (o multifrenia), muy auto-contenidas para no desbordarse y bastante adaptables. Aunque están en diferentes proyectos no pueden perder de vista que quien más peso tiene en sus evaluaciones es el gerente de su unidad “natural”, que les va asignando a proyectos. Pero al mismo tiempo tienen que rendir ante tales colaboraciones para no dejar mal a su unidad. Ya no hay simplemente que “obedecer” a cadenas de mando muy delimitadas y claras, sino que hay que saber ponderar las diferentes relaciones en que uno está enmarcado en un momento dado, saber qué “valencia” otorgarlas (tiempos,

dedicación, esfuerzo, etc.) o cómo cambia esa valencia a lo largo del tiempo. Esto configura universos sociales y redes de interdependencia más complejas, tupidas y ambiguas (y desesperantes psíquicamente por esa complejidad) que el simple autocontrol de los tiempos iniciales de las organizaciones burocráticas. Siguiendo a Illouz (2010), las organizaciones modernas no reducen el autocontrol, lo complejizan. El sujeto no necesita simplemente reprimirse para hacer de modo continuo algo, sino precisamente ser más estratega para manejar la complejidad de estos ambientes. Este saber manejar redes complejas (para generar proyectos más competitivos) es el modo como se ha constituido su trabajo, es decir es parte de la función profesional, lo cual pide y exige nuevamente de esfuerzo mental y reflexivo para saber manejarse con el grado de detalle y sutilidad ajustado al contexto.

Muchos empleados en tareas rutinarias en las tradicionales burocracias, reclusos en su cubículo y procesando documentos *ad infinitum*, o muchos obreros en la pesada cadena de montaje sufrían la condena de la excesiva monotonía en su trabajo. Nuestros actuales entrevistados, en cambio, se sienten saturados por esa necesidad continua de capacidad negociadora. Muchos empleados de Tegestia y, en especial, los directivos, como vimos, vivían la negociación humana aún como estímulo, enriquecimiento, etc. El cansancio que esto puede suponer se compensa, en su caso, por su elevado estatus y capital simbólico en la organización, o por hacer la parte elegante de dichas negociaciones (participar en solemnes reuniones donde se decide “el futuro” de otros). En cambio, las personas más subordinadas, que no tienen la compensación simbólica de las posiciones directivas, o que se encuentran en momentos de crisis profesional, de duda, se hartan o saturan ante esa continua negociación para poder hacer su trabajo. Como mucha gente también intoxicada con el uso de las redes sociales, el continuo murmullo y trasiego de demandas y mensajes saturan la mente. Hemos llegado a las antípodas del sufrimiento por la excesiva monotonía y silencio de la disciplina fabril, o de la burocracia gris y mecanizada. Quizás, porque nuevamente, esa capacidad negociadora, ese juego social para poder construir un proyecto o una actividad, en la medida en que entra en los circuitos del capital, sometido a las exigencias inmisericordes de tiempo, al final intensifica su lado negativo, se hace algo alienante. Además hemos de sumar lo que se pervierte la comunicación dentro de organizaciones grandes, en medio de las suspicacias ocasionadas por el celo de hacer carrera. En estos medios, se ha de hacer gala de un exceso de prudencia y cálculo tanto a la hora de pedir información, como para darla, sobre todo cuando uno se confronta ante múltiples demandas (que pueden oponerse) o cuando se

entra en temas espinosos (informes de control, petición del conocimiento muy específico de una persona, y que puede interpretar como intromisión, etc.). En los siguientes testimonios se aprecia ese cansancio por la continua interacción, negociación y autocontrol a adoptar ante diferentes interlocutores.

“Lo que menos me gusta de mi trabajo es que en ocasiones al cliente siempre hay que darle la razón, aunque no la tenga, y que en ocasiones es difícil razonar con el cliente...”.

(Joaquín, técnico de soporte)

“Aquí muchas veces te encuentras con muchos límites, hasta aquí puedo llegar, hasta aquí no... Y seguir más es pelearme con toda la organización. En una empresa más pequeña, al final eso te puede pasar menos, porque tienes menos gente con la que discutir. Aquí a lo mejor, el hecho de las organizaciones en red, tienen ese problema, que tienes que hablar con...Hace unos años, tus interfaces de trabajo eran a lo mejor un cliente, tu jefe y cuatro compañeros. Ahora, no, ahora, ¡ufff!, tengo que hablar con mucha gente. Mucha gente que no tiene el mismo tiempo que tú, el mismo *timing*. Que a lo mejor necesitas algo de esa persona, y ni eres su jefe, ni él es tu jefe, o sea que se complejiza todo, mucho, mucho... (*Refleja hartazgo en su rostro mientras lo cuenta*)”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

Como vemos, a lo largo de los anteriores testimonios (sobre la necesidad de negociar), incluso desde el principio (cuando hablábamos de la necesidad de buscar información en redes y sistemas), han aparecido diferentes ejemplificaciones con las que denotar un *esfuerzo mental y reflexivo*, que pesa en el día a día: en Tegestia veíamos la necesidad de analizar la situación de un cliente y de concebir propuestas de un modo que aportara algo diferente en un proyecto de innovación; o la necesidad también de buscar personas y fuentes de información diversas para elaborar algo distinto o resolver un problema. En estas últimas entrevistas, también hemos visto ejemplos de esto, pero además aparece el esfuerzo que hay que hacer para monitorearse a uno mismo con tal de ser eficaz en las negociaciones continuas, con diversos agentes; el esfuerzo interpretativo ante las demandas de superiores; el esfuerzo de no solo poner en práctica disposiciones sino además también de internalizar las nuevas y cambiantes demandas y expectativas de los modelos de calidad, o los cambios en los productos y conceptos tecnológicos, lo que exige continuos ajustes del aparato cognitivo y de la práctica. Todo lo anterior son demandas que, si bien se apoyan sobre conocimiento que ya se tiene, en disposiciones en el sentido bourdiano (conceptos ya sabidos, formas de trabajar incorporadas), también exigen un

continuo esfuerzo reflexivo como hemos dicho, es decir, un ejercicio de reflexión (interpretar la situación, dar con nuevas fuentes de información, internalizar otros conocimientos, cambiar la estrategia dada) para aportar una innovación en sentido pleno o bien modificar algo ya creado pero ante contextos que son muy cambiantes y variables (lo que se plasma en ese cambio de clientes, de cadenas de mando, de tecnologías, en el inicio de nuevos proyectos que incorporan algún aspecto novedoso, etc.). En definitiva, adaptarse a la novedad o algo inesperado, procesar tickets o hilos de incidencias que se abren en el monitor del ordenador y que plantean problemas, que introducen siempre cierta variabilidad con respecto a lo ya visto, y que obligan a aportar algo distinto, interpretar, adaptarse a una nueva tecnología o situación. Todo este esfuerzo mental interpretativo, de procesamiento de lo nuevo, de generación (tras ese procesamiento) de nuevas soluciones o soluciones mejor ajustadas y, además, la respuesta rápida es lo que agota, y contra lo que a veces se proyecta una queja, un cansancio, incluso lo que nos hace tomar conciencia de que estos empleos de la “sociedad del conocimiento” no solo tienen un aspecto retador y creativo que estimula sino también un resorte frustrante y agotador. De algún modo todas estas técnicas (como la red de trabajo o los proyectos colaborativos, los repositorios para diversificar la información, etc.) provocan sus esfuerzos y cansancios paralelos y típicos.

Kahneman (1997) considera que el esfuerzo mental crece tanto más cuanto nos vemos ante la necesidad de procesar *inputs* de información que se avienen menos ante esquemas previos. El esfuerzo mental además se hace mayor cuando estamos sometidos a presiones de tiempo, bien porque sean impuestas sobre la tarea que realizamos, bien porque la tarea tenga además su propia presión de tiempo inherente (cuando hacemos por ejemplo tareas mentales que exigen memoria tenemos que ser ágiles, acelerar el proceso para no vernos perjudicados por la tasa de olvido de los contenidos con los que trabajamos o con el cansancio paulatino). Csikszentmihalyi (2006) considera que toda acción innovadora (dentro de lo cual podemos incluir toda acción que ha de responder ante un nuevo contexto, donde no valen totalmente respuestas típicas) ha de vencer la “fuerza de la entropía”, es decir, esa tendencia como seres vivos a la comodidad (representada mentalmente por reproducir formas de comportamiento ya probadas) como medio de ahorro de energía. El autor recuerda que la movilización excesiva del sistema mental o físico puede matarnos también, por eso la inercia o fuerza de la entropía resurge como regulador. Por consiguiente, toda acción que exige innovación o una observación y reajuste reclama vencer una resistencia

interna al acomodo. Algo relacionado se deduce de un artículo que recopila el consenso científico desde los inicios de la disciplina psicológica: en efecto, pensar sobre algo, utilizar las funciones de la consciencia (que exigen las tareas que no dominamos aún y el aprendizaje, aquellas imprevistas, no típicas o que tienen alta complejidad), o establecer e ir vigilando la estrategia global en una actividad (aunque muchos de sus operaciones de menor nivel se dominen y se hagan de modo automático) demandan mayor esfuerzo y consumo de energía que tirar, en cambio, de esquemas perceptivos e interpretativos asentados y previos (Bargh y Chartrand, 1999). Dejours (2009: 53), aunque analizando los problemas de los obreros en la cadena, decía que lo más duro, en la experiencia de los individuos, era adaptarse a lo nuevo, la fase de entrenamiento previa. En estos empleados que estudiamos, si bien el esfuerzo físico está ausente, se dan continuas y múltiples necesidades de adaptación y procesamiento de aspectos nuevos, tanto de menor como de mayor enjundia (es decir, desde procesar demandas, elaborar un proyecto, dar soluciones a problemas de soporte, hasta un reciclaje profesional de calado).

“Aparte, las tecnologías van evolucionando, es muy complicado seguir formándote en todo y absolutamente todo: lenguajes de programación, y sistemas operativos...Máquinas que un tiempo fueron imprescindibles ahora mismo están obsoletas. Han aparecido nuevos lenguajes, nuevas estructuras de programación, o nuevas máquinas, y todo ha cambiado... Gente que durante mucho tiempo estuvo trabajando en estos sistemas, no voy a decir antiguos, pero sí los primeros, pues, a la hora de reciclarse, tienen muchas dificultades. Y esos son los candidatos a ser despedidos”.

(Enrique, técnico y sindicalista)

A la luz de los anteriores autores, en todas las actividades que hemos venido nombrando y analizando, hay siempre componentes (mayores o menores) de novedad, de necesidad de variación de la respuesta, de internalización de nuevos contenidos, y ajuste a contextos siempre sometidos a cierto cambio, y donde se exige la capacidad de ajustarse al contexto e incluso de generar variación *ex profeso* (en proyectos de innovación, en planes de mejora del servicio, etc.). Por ello, queda más que patente esa necesidad de *esfuerzo mental, pero no como mera vigilancia*²¹⁴, *sino como procesamiento de inputs que exigen atención y aprendizaje, variación de respuesta o ajuste, adaptación al contexto, y que desafían o no pueden resolverse plenamente con la inercia de conductas previas.*

²¹⁴ Kahneman (1997) distingue claramente entre la vigilancia y el esfuerzo más ligado a la atención que requiere el procesamiento de inputs del ambiente.

Por eso lo hemos llamado específicamente *esfuerzo reflexivo*, en estos casos. Por ejemplo, a la hora de hacer frente a las demandas jeroglíficas de los directivos, que veíamos antes, no se trata de comportarse como un robot y aplicar procedimientos. Primero, ha de entender y decodificar lo que le piden, contemplando quién es el que lo ha formulado y dónde puede encontrarse, luego buscar la información en los sistemas de los que dispone, elaborarla, explicarla teniendo en cuenta que los otros pueden no entender un tema técnico, negociar con otros si le falta algo, retocarla, tener en cuenta prudentemente consideraciones de “politiqueo” (saber lo susceptibles que pueden ser los directivos y sus lenguajes), y después de todo, enviar. Y como todo esfuerzo está ligado al deterioro y al cansancio, se entiende también la queja. Este esfuerzo reflexivo continuo además se ha intensificado con el tiempo según lo que hemos podido percibir por la proliferación de dispositivos o artefactos tecnológicos y sus consiguientes interfaces formulando demandas y transfiriendo información.

“Antes pues te escribían por mail y te llamaban por teléfono. Ahora tienes esto (señala el ordenador), ahora tienes la red esta, social, te pueden llegar peticiones de mil sitios. La tecnología ha favorecido, al menos, esto”.
(Inés, especialista en márketing y estrategia)

Es decir, el incremento agotador de personas con las que hablar y negociar para manejar un proyecto (porque su complejidad exige la participación de más perfiles) ha sido paralelamente alimentado y reforzado por las posibilidades de los artefactos informáticos de incrementar las posibilidades de conexión. La proliferación de estos artefactos e interfaces son un mecanismo adicional de extracción de ese esfuerzo reflexivo y mental del que hablamos y, sobre todo, de saturación mayor del mismo. Pues, en primer lugar, los artefactos permiten, como ya hemos dicho con el teletrabajo que, si los profesionales no pueden atender todas las “pantallas” en las horas formales de trabajo siempre pueden quedarse más tiempo, o llevárselo a casa (extracción de plusvalía absoluta por alargamiento de la jornada). En segundo lugar, dicha proliferación permite una intensificación del tiempo o evitación de poros: al tener muchas pantallas que atender, las caídas de actividad en unas, o esos tiempos muertos en los que ordenador envía, recibe y procesa, se compensan con la actividad en otras, o con la actividad simultánea, gracias a esa capacidad de reacción rápida y el pensamiento agilizado. ¿No es la proliferación de pantallas en definitiva una forma de intensificación del tiempo de trabajo y de alargamiento de la jornada en esta fuerza de trabajo intelectual?

La mayor fluidez en la extracción del esfuerzo (asegurando la no interrupción de esa red de trabajo) lo permite la *amplia gama de artefactos*

tecnológicos ajustados a cada perfil, necesidades, momento y tipo de tarea. Los directivos, por ejemplo, usan más sus teléfonos inteligentes pues lo que han de hacer es básicamente tomar decisiones. Esto puede hacerse con un dispositivo más simple que un ordenador (un teléfono inteligente y sus aplicaciones móviles), pero el cual, adicionalmente, les brinda un flujo continuo de información resumida pero precisa allá donde estén, incluso mientras se mueven, y en cada momento, para no quedar al descubierto y cumplir su papel debidamente en las reuniones incesantes (la información que necesitan para la reunión o negociación concreta se la suministra sintetizada su equipo asistente, diferentes unidades, u otras fuentes). Así, a veces, sorprendentemente, lo más minimalista y menos pesado (como un *BlackBerry*) es síntoma de mayor posición (porque el “trabajo de bambalinas”, que requiere de mayor fijación en el espacio, y de bucear en esas fuentes de información más complejas, para crear los informes y datos, que luego el directivo recibe en su *Smartphone*, se trasfiere a otros). También los empleados pueden usar estos dispositivos “menos pesados” para convertir en productivos los momentos de ida y venida al trabajo, o los momentos incluso de descanso, o para combinar más fácilmente diferentes pantallas de trabajo (es más fácil simultanear las peticiones o tareas de un *Smartphone* y de un ordenador, que de dos ordenadores). Es decir, aunque hemos reparado en la red cognitiva (en el caso de Tegestia) *no hemos reparado tanto en sus soportes*, lo cual hacemos aquí. *Ciertamente la variedad de tales artefactos* (portátiles, diferentes programas, dispositivos móviles, redes, aplicaciones, etc.), en su configuración, portabilidad o adaptación idónea para cada tipo de tarea han sido centrales para armar toda esa red de trabajo, así como para alargar y saturar los tiempos potencialmente productivos. Esa variedad y riqueza de tipo de artefactos ha sido fundamental en especial para extraer, agilizar e integrar trabajo de todos los perfiles profesionales, como hemos visto, al adaptarse a su actividad y trajines específicos (sujetos más móviles en el espacio y de los que se requiere su presencia, o sujetos más ligados a la oficina cuyo conocimiento, no obstante, deviene móvil por la red).

Esta proliferación de artefactos que multiplica las peticiones o tareas por atender puede ser soportada y asumida por la fuerza de trabajo. Kahneman (1997), nuevamente, ya nos indica que la atención humana no se monopoliza necesariamente por una actividad. Puede asignarse entre tareas, aunque es cierto que el aumento de la exigencia en una de ellas obligará a la reasignación del esfuerzo, y a restárselo a otras. No obstante, la multitarea y la posibilidad de saturar mejor los tiempos productivos del trabajo intelectual tienen su fundamento psicológico. El capital por tanto está en lo cierto cuando deja

proliferar estos artefactos que construyen la red cognitiva de trabajo como medio de extraer más tareas de esta fuerza de trabajo intelectual por el mismo sueldo.

Con esta proliferación de artefactos e interfaces, y lo que implica según los testimonios, queda claro, en definitiva, que ese esfuerzo reflexivo es también esfuerzo, que genera también su sufrimiento y cansancios, y que no solo es un trabajo (altamente cualificado) siempre deseable y satisfactorio.

Pero esa posibilidad de multitarea y de intensificación tiene sus límites. Traspasado cierto umbral y cierto nivel de presión o complejidad, el rendimiento cae. Cuando las demandas exceden las posibilidades de esta fuerza de trabajo, y esto se da de modo crónico, la fuerza de trabajo puede quemarse mentalmente. Las bajas por el síndrome del quemado son otros de los riesgos frecuentes generados por estos trabajos intelectuales, de tareas complejas y en red, comentados por los sindicalistas. Estos problemas van en ascenso además.

Pero como en otros momentos en la historia, algunas mentes y organizaciones que constituyen la avanzadilla del sistema económico capitalista, y que lo transforman con sus propuestas, consiguen diagnosticar los riesgos autodestructivos del uso excesivo de la fuerza de trabajo, y ofrecen así programas de gestión “progresistas” que responden, no obstante, a su interés. Así Ford y otros capitalistas elevaron el salario, lo que parecía inconcebible dentro de los discursos decimonónicos de educar en la frugalidad al obrero. También abogaron por el desarrollo del salario indirecto o la jornada laboral más reducida (Coriat, 1991). En estas organizaciones, del mismo modo, vemos cómo el capital también se “autolimita” a veces para asegurar la reproducción de sus expertos y sus capacidades cognitivas. Un empleado sindicalista nos comentó que una empresa ha lanzado un programa para trabajadores (se entiende que para aquellos que la empresa quiere conservar) depresivos o quemados por el esfuerzo mental continuo (máxime ante esa proliferación de pantallas y elevación de demandas de calidad y rendimiento). Este programa les permite marcharse un tiempo a casa (que puede alargarse por un año o más según la gravedad), para recuperarse, aun con un sueldo muy bajo, pero con la seguridad de la reinserción. Al margen de que sean muy pocos los que lleguen a acceder a estas iniciativas, se puede interpretar como una innovación del capital, que él adopta ante la conciencia de sus propios peligros, y que podríamos llamar una suerte de *barbecho o descanso cognitivo*. Todo lo cual nos muestra claramente los efectos destructivos (como el agotamiento casi total) que puede entrañar esta articulación de estas técnicas

productivas y de control (dirigidas a extraer rendimiento mental, en parte reflexivo).

5.3. DISTANCIAMIENTOS HACIA LA PROFESIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

Tanto en el encontrar limitaciones y barreras a lo que uno quiere hacer como el cansancio y el rechazo de esa continua multitarea y movilización mental (para cosas que no siempre además motivan) pueden favorecer el distanciamiento y estrategias de salida de la empresa (que tienen tras de sí un rechazo velado a unas formas de trabajo). El cansancio, el sufrimiento (mental) o la experiencia de sinsentido y alienación que se experimentan pueden destruir a las personas, pero en estas experiencias límite es posible que se presenten oportunidades de cuestionamiento y ventanas de liberación, al permitir desconectarse de ese espacio y sus demandas (Han, 2012). Llegar al límite y la desconexión que permite invita a reevaluar una situación, a tomar distancia. La distancia muchas veces brinda la oportunidad de poder decirse cosas que uno no se diría, o tomar conciencia de cosas en las que no reparaba, o visualizar cambios en el itinerario profesional, vidas alternativas que se quieren asumir, y por tanto, una renegociación del esfuerzo y de la explotación a la que uno es sometido. En términos de Archer (2007), y como dijimos en el marco teórico, no solo existe una toma de distancia para desarrollar una *reflexividad que podríamos llamar adaptativa*²¹⁵ (es decir, objetivarse y objetivar la propia situación orientados al mejor rendimiento y a apuntalar la posición competitiva, tal como se demuestra en ese diseño de la marca personal o en la formación continua). También existe una reflexividad más profunda en torno a evaluaciones sobre el tipo de vida que se quiere, sobre lo que vale la pena, y sus rechazos y renegociaciones (es decir, una metareflexividad). En nuestro caso, y combinando estos conceptos con las ideas de Han (2012) el cansancio con una forma de vida, las imposiciones, y la saturación de ciertas dinámicas, dado que pueden generar esos momentos críticos personales y de desconexión, permitiría acercarse más a esa metareflexividad, una reflexividad más profunda y distanciada que la mera adaptativa.

²¹⁵ Archer (2007) denomina a quien aplica este tipo de reflexividad reflexivos autónomos.

5.3.1. Síntomas de distanciamiento y aislamiento de los criterios corporativos

De modo más radical a como vimos en Tegestia, alguno de los entrevistados estaban haciendo planes ya muy cavilados para marcharse de la empresa y sobrevivir al menos montando algo. Según los sindicalistas estas estrategias son frecuentes cuando la gente se ve despedida o acabada en el sector (desactualización, hartazgo, etc.).

Pero también hay otras formas de toma de distancia. Algunas personas deciden a conciencia estancarse en lo profesional porque saben que tener una carrera ambiciosa lleva a hundirse más en esa dinámica de exigencias, y a anular otros aspectos y dimensiones de sus vidas, resignificados como más importantes. Si bien son grupos que aspiran a un salario decente o alto, a una posición profesional (de prestigio en la sociedad) y tienen ciertas expectativas, estas no son ilimitadas. Lo que prueba que las organizaciones hallan sus límites a la hora de grabar a fuego una ideología de continuo progreso y deseo de carrera que necesitan para tener un elenco más amplio de candidatos y rellenar vacantes para puestos exigentes. El sujeto conformista además es menos dinámico, plástico y perfeccionista que el que alberga sus ambiciones. En esos sujetos que quieren o no tienen miedo a estancarse profesionalmente muestran los límites de esa lógica de consumo y aprovechamiento de toda oportunidad, de diseño y cuidado continuo del capital profesional, que vimos en su máxima expresión en Tegestia. Archer ve esa “lógica de la oportunidad” (típica de los tiempos de la globalización económica²¹⁶) casi como una coacción pues quien no se moviliza continuamente, quien se para, a la larga sucumbirá porque ante el movimiento continuo de los otros, quien se rezaga aumenta cada vez más su distancia y la probabilidad de exclusión (Archer, 2007). Pero hemos visto ejemplos de que esto no es necesariamente tan dramático. Hay sujetos que se mantienen a salvo, cuidando su empleabilidad lo mínimo para conservar meramente su puesto. Estos renegocian discretamente sus expectativas y la jerarquía mental que clasifica qué vale más y menos en su vida, en la cual el trabajo si bien es importante, pierde posiciones. A este respecto volvamos al caso de la teletrabajadora permanente (Amelia), que ya adelantamos. Por su caso, como por otros, vimos que el teletrabajo no implica trabajar menos, y que la organización ha aprendido, por experiencias

²¹⁶ Aunque ella no utiliza esta terminología, podemos entender este período de globalización económica como el de una revitalización del capitalismo donde se refuerza la competitividad, el poder y posición de las grandes empresas y capitales, de las fracciones de las clases profesionales mejor ajustadas, etc.

legitimadoras, a ver el potencial productivo de esta forma de trabajo. No obstante, si bien teletrabajar no implica zafarse del trabajo, para esta teletrabajadora permanente el teletrabajo era una forma de evitar algo: la vida de continuo en Madrid. Ella valoraba mucho poder organizarse más autónomamente desde su casa, decidir sus tiempos (con tal de cumplir objetivos) y, sobre todo, sacar más tiempo para su familia y vivir en su entorno de origen, en otra región española. Nació en una familia humilde, según sus palabras, pero logró sacar una ingeniería. Más tarde, fue una de aquellas hornadas que viajaron a Madrid, en los tiempos de la liberalización de las telecomunicaciones y la explosión de Internet, para hacer carrera en estos sectores, imbuida de ambición tras su paso por la universidad. Consiguió entrar en una multinacional, un empleo bien pagado y participar en proyectos interesantes. Pese a todo, llegó un momento, e incluso antes de tener hijos (por lo que el cambio de rumbo en su vida no se debió a presiones familiares), en que se dio cuenta de que no estaba muy satisfecha con vivir en la gran ciudad. Aprovechó que su equipo de trabajo estaba diseminado por Europa para acogerse al teletrabajo, que consiguió hacer permanente (lo que le permitió retornar y vivir en su región de origen). Ha logrado renegociar así su dedicación a las diferentes tareas (ahorrando tiempo, pudiendo dedicar más a su familia) y vivir en el lugar, muy emocionalmente significativo para ella, en el que se siente feliz. Parece, por otro lado, que el rechazo a “vivir en Madrid” es una metáfora para mostrar también su rechazo personal a una vida absorbida por la organización de los empleados con más ambiciones (cuya ambición valora aunque ya no la encandila), pues en un momento de la entrevista afirma:

P: Cuando te metes en estas cadenas de mando hacia arriba, como que pierdes...

R: Bueno las cadenas de mando, ganas en gestión y pierdes en tecnología... ¡Tiene su interés! Pero yo cuando miro a la gente pues a lo jefazos y tal, digo... ¿Pero esta gente tienen vida fuera de...?

P: Ya...

R: ¿Fuera del trabajo?...Mmmmmmm... (*Pone rostro dubitativo*) ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo cuidan a sus hijos? Vale... Sí... Pues, a lo mejor, su pareja está en casa cuidándolos, pero no sé....

P: A ti te parecería una vida un poco...más empobrecedora... O sea, sacrificar la infancia de tu hijo...

R: Yo qué sé. Son temas un poco peliagudos, y cada uno tiene su forma de entender la vida. Hay gente que le produce satisfacción unas cosas u otras y

que pues el verse muy arriba en la empresa... A mí me pasa con amigos, pues eso les da una satisfacción muy grande, y si les hace felices, pues es lo que tienen que hacer... Si a ti eso no te hace feliz pues tienes que elegir otro tipo de vida”.

(Amelia, apoyo técnico a otros departamentos)

La opción tomada no está, en exclusiva, en función de haber formado una familia, sino que se relaciona con el “tipo de vida” que a uno le hace “feliz”. Pese a haber podido iniciar una carrera ascendente, en algún momento, su reflexión sobre lo que vale la pena y el observar la vida (poco atractiva para ella) de sus superiores, en contraste con otras opciones, le han hecho redescubrir otras dimensiones y metas en su vida.

Una visión bourdiana podría describir la reacción de la entrevistada como “hacer de la necesidad virtud”, convertir en opción personal el destino inexorable, el fracaso por los escasos capitales o atributos deficitarios, pues se ubicó en lo técnico desde el principio, y ha continuado en ello, sabiendo que lo técnico es una carrera corporativa que conduce menos al ascenso. Por otro lado, nació en una familia de escaso capital económico, es mujer, y nació fuera de Madrid, lo que puede pesar a la hora de no vivir como fracaso o incluso el hacer deseable ralentizar su trayectoria profesional y vivir en una capital de provincia.

En verdad puede ser que no tuviera la misma presión por llegar a la gerencia y a la dirección que aquellos que nacen ya en familias de clases profesionales, donde no solo han de acceder a puestos profesionales, sino alcanzar una posición mejorada (por ejemplo entrando en las capas directivas). Ella además, viniendo de orígenes humildes, y siendo mujer, ya ha cumplido con creces el ascenso social. El “haber cumplido”, sus valores, sus imposiciones como mujer (velar más por lo familiar), el apego y melancolía por los orígenes le pasan factura ahora para exigirse menos (podría pensarse). Sus disposiciones iniciales no le hacen tener esa curiosidad y fascinación por el poder como algunos ingenieros de Tegestia reclutados de orígenes sociales elevados. *Pero frente a esta visión que insiste en las inercias estructurales, también su situación puede leerse desde otro ángulo:* en verdad, su género femenino (que le hace más difícil el acceso al poder), los capitales que porta (especializaciones), ciertas inercias de sus disposiciones y decisiones le han ido apartando de las opciones dominantes y rutas hacia el ejercicio del poder, pero siempre toda limitación aparta de unas opciones y hace encontrar otras. Puede ser que también estos “déficit” (frente al sujeto dominante que hace carrera en estas organizaciones) le han llevado a tener más disponibles y descubrir otras fuentes de realización y *contenidos de la existencia* que no pueden

disfrutar tampoco los que siguen la carrera canónica. En ese aislamiento y rechazo a verse absorbida si accede a posiciones de poder podemos entrever a una persona menos colonizada simbólicamente por los lenguajes y deseos que la organización alienta. Podemos entender estas trayectorias (que los dominantes de la organización juzgarían como “conformismo”, estancamiento o mediocridad) a modo de rechazo velado a lo dominante, defensa de la dignidad de otras opciones, una renegociación del esfuerzo y un descubrimiento de otros bienes morales en la vida, entendidos como metas y formas de vida en las que encontrar sentido y realización personal (Taylor, 2006). Por fortuna, en la vida disponemos de distintos órdenes, y las limitaciones o fracasos en unos, pese al dolor que puedan generar, se pueden compensar y hasta olvidar al introducirnos en nuevos órdenes de sentido en los que buscar otras metas.

La entrevistada sabía que, por las opciones tomadas, estaba fuera de la vía de reclutamiento de la dirección y que incluso había perdido cursos de formación (aunque no siempre necesarios para su trabajo). A pesar de ello, parecía mostrar una satisfecha indiferencia, a la luz de otras dimensiones que ha ganado en su vida.

Recordemos que pese a los límites estructurales comentados que se cernían sobre esta persona (mala ubicación en los ejes que estructuran el campo, orígenes, etc.), siempre ha sido una empleada valorada. Empezó con fuerza su carrera profesional y no ha sucumbido a los diversos ERE que se han abierto en múltiples ocasiones. De haberlo intentado con mayor determinación, hubiera tenido la posibilidad de ascenso. La movilidad social ascendente, en cambio, no siempre es deseable, ni el estancarse no siempre se vive como negativo o es producto de resistencias estructurales infranqueables. Aun cuando estas resistencias estructurales y las inercias de las disposiciones tienen su efecto o predisponen a ciertas opciones, también hay momentos (como le ha ocurrido a nuestra entrevistada) en que uno conoce la forma de vida de los dominantes y no puede reconocer siempre en ello elementos de motivación y realización, por lo que se apuesta por otras alternativas. Los dominados logran o pueden al menos desconectarse y aislarse de las formas de orientación dominante y de sus criterios, vaciarse y liberarse mentalmente de su imperio y construir formas de vida con criterios propios (aunque sea solo mediante la ironía, la crítica moral y las resistencias y opciones individuales). Esto también puede ser resultado de cierto cansancio ante una demanda sin fin que come demasiado tiempo, y que permite al sujeto poner límites, buscar y redescubrir otros motivos y contenidos vitales. La lógica de la oportunidad y del crecimiento profesional de este capitalismo

globalizado y de la innovación no permean a todos por igual. Este subvertir la jerarquía de valores y realizar otras opciones se hace incluso utilizando algunas posibilidades de la corporación (como el teletrabajo al que la entrevistada se ha cogido oficiosamente como permanente), sin que la corporación sea consciente de que a veces detrás de ese uso particular de las opciones que la propia organización concede se esconde, en cierto grado, un rechazo simbólico pero silencioso a formas de vida y compromisos que la empresa exalta (y con los que logra sujetos más productivos y susceptibles de explotación).

Uno de los sindicalistas entrevistados nos comentó que por ser tal la empresa le había apartado de las vías de ascenso. Ha devenido incompatible para estas empresas ser sindicalista y ser juzgado como competente para poder ejercer mayores responsabilidades, lo que prueba que las empresas exigen sujetos totalizados por la visión corporativa y que el alineamiento ideológico con la corporación se ha convertido en parte del currículum profesional. Pese a ello este sindicalista consideraba que se debía más a sus valores políticos que a la carrera corporativa. Los ERES y bajadas salariales ante la crisis o la mayor exigencia que pesa en el sector le han reafirmado en sus convicciones. También en tales distancias hacia la empresa y a los ideales que esta cultiva influyeron tal vez tanto sus ideas de izquierdas desde la juventud como sus orígenes familiares en la clase obrera (aunque una clase obrera acaudalada). ¿También con esa apuesta por sus valores y rechazo hacia las vías de ascenso está haciendo virtud de la necesidad? ¿O es que quizás otro tipo de biografía y disposiciones le permiten encontrar y valorar otras visiones, fuentes de sentido, valores y alternativas por las que apostar y difundir en su organización y círculo profesional? Esta otra forma de distanciamiento, de expresión de sufrimiento que se canaliza de modo más activo (mediante la sindicación) y que apuesta por una necesidad de regulación en el sector es otro modo de ruptura con una reflexividad adaptativa típica del individuo productivo solo centrado en su ascenso, rendimiento y cumplimiento de la tarea.

5.3.2. Estrategias reactivas y de abandono como sintomáticas de colectivos cualificados, muy competitivos y atomizados

Al cabo de un tiempo de hacer las entrevistas, tuvimos noticias de los últimos movimientos de los entrevistados hasta la fecha: algunos habían dejado la actual empresa por diversos motivos (desde temas personales hasta la necesidad de cambiar de puesto y de aires). Los sindicalistas seguían con sus compromisos. Todos estos pasos en sus vidas sorprendían en una situación de crisis y falta de

empleo. Hay que reconocer que su mayor capital cultural, profesional y social les ofrece también cierto seguro para encarar cambios de modo menos traumático.

Algunos de los empleados entrevistados, además, al dejar la organización, no habían hecho sino imitar a otros empleados que ya hicieron tiempo atrás lo mismo. El rechazo y el abandono son contagiosos y son más fáciles cuando otros han dado el paso. Los argumentos y experiencias de los otros brindan argumentos para replantearse la situación o para resignificar y ver con menos temor saltar al vacío, romper con un marco, o con motivaciones antes muy poderosas (en las que ciertos itinerarios profesionales tenían fuerte poder simbólico). Todo ello muestra cómo el cansancio y las situaciones límite o la frustración por ver bloqueados ciertos deseos pueden desencadenar cierta catarsis crítica y desconexión con las visiones de una organización. También demuestra la posibilidad de una reflexividad más profunda (más allá de una reflexividad estratégica centrada de modo unívoco en el logro profesional) y que llama a la reducción del esfuerzo o al abandono mismo, que también es una forma de rechazo y resistencia. Esta se desencadena no solo individualmente sino que también se ve catalizada ante el ejemplo de otros.

El que hayamos detectado que esta huida a veces es catalizada por los ejemplos de otros y que se da a veces por goteos contagiosos nos indica que es una forma más bien de resistencia velada en estas empresas donde no hay tanta sindicalización ni apego por formas tradicionales de lucha, debido a su atomismo. Pero, pese a todo, ha de ser valorada como indicio de malestar. Las mismas conclusiones sobre estas formas de resistencia en colectivos altamente cualificados, muy centrados en su orgullo profesional, atomizados y en organizaciones postburocráticas han sido extraídas de otras investigaciones (Courpasson y Dany, 2009). De hecho, en la investigación de estos autores, estos defienden que, en estas organizaciones, muchas veces las resistencias, si bien no presentan formas organizadas o claramente visibles (como protestas y rebeliones), es posible encontrarlas si se escarba un poco. Por ejemplo, sería el caso de opciones y resistencias individuales (tales como negarse a un nombramiento que supone elevados sacrificios, o abandonar la compañía). Estas resistencias movilizan valores y demandas planteadas por otras esferas vitales (que inducen a una reflexividad distanciada con la organización), las cuales suponen un desafío a las identidades del buen profesional que las compañías tratan de construir y al poder de la dirección. Los abandonos serenos de ciertos individuos suponen rupturas simbólicas con los marcos compartidos y alimentados por las corporaciones en torno al valor incuestionable y casi total del compromiso profesional. Preocupan

tales desafíos silenciosos en las organizaciones porque pueden provocar reacciones en cadena, ya que el abandono de uno apela al cuestionamiento de las propias opciones de vida en otras personas, y de esos marcos compartidos y unívocos que rigen en estas organizaciones (Ibídem). En definitiva, dicho en nuestros términos, las acciones de rechazo de unos profesionales mueven a esa metareflexividad en otros, que conduce a cuestionar la mera reflexividad adaptativa, las ambiciones iniciales, la ideología de logro profesional, o los diversos mensajes corporativos y su idea de buen profesional monolítico siempre dispuesto a cumplir toda expectativa y plan proveniente de la dirección o de las cúpulas.

Las empresas no son instituciones totales *sensu stricto*²¹⁷. No obstante, las empresas pueden deslizarse hacia tendencias totalizantes, exigidas por las demandas de rendimiento y compromiso con la organización (ya lo hemos visto en detalles como el apartamiento total de las posibilidades de carrera de aquellos que no son totalmente simétricos con los presupuestos ideológicos corporativos, al sindicarse). Goffman (2001: 25) indicaba que es el espacio personal y los espacios familiares y fuera de la institución las mayores defensas contra las instituciones totales, porque ponen cotos a esa total absorción. Y lo mismo podemos decir en el caso de aquellas con *tendencias totalizantes*. Otras fuentes de sentido y esferas (la vida privada y personal o los compromisos políticos) suministran motivos para romper, distanciarse o poner en entredicho la identidad corporativa y en torno al trabajo como la única válida. Así se entiende este esfuerzo por conservar el espacio privado y familiar, por pasar más tiempo en casa (aun a riesgo de colonizar la esfera doméstica con dispositivos y tareas de la esfera laboral) o por intentar montar cosas propias y salir de las grandes organizaciones, pues es un modo de tomar distancia, a veces inconscientemente, frente a estas tendencias totalizadoras y anuladoras. Del mismo modo, todo dominio que aspira a un control total de los individuos pretenderá destruir o fagocitar estas otras esferas de apoyo alternativas.

²¹⁷ Pues las empresas no cumplen con algunos rasgos definitorios de una institución total, tal como los establece Goffman (2001). Por ejemplo, los empleados no están internados sin conexión con el exterior, u ocupados sobre todo en tareas absurdas y sin valor, aunque, a menudo, las propias empresas defraudan las expectativas que crean sobre la autonomía de sus empleados, por ejemplo en relación al emprendimiento, o a veces relegan a ciertos empleados a tareas absurdas como un modo de presionarles y de forzar su salida (Castillo y Agulló, 2012). Tampoco cumplen con el rasgo de las instituciones totales en el hecho de que no existe un estatus inconmensurable entre los empleados y aquellos que administran la organización (tan solo hay diferencias de grado).

En cualquier caso, la ruptura o el desvincularse de los ideales de la organización y de la ideología del logro profesional no siempre es fácil ni se da *ipso facto*. Se produce de modo gradual ante decepciones, problemas o deterioro de condiciones. Por otro lado, siempre está el eterno retorno de la corporación y sus aparatos ideológicos. Así, en algunas personas que habían renunciado a carreras más ambiciosas, veíamos dudas o reproches leves en su conversación latir en algún momento. Las ideología de logro profesional inducidas por ciertos climas corporativos siempre amenazan con retornar a colonizar la mente.

Aunque la vida extralaboral está inserta plenamente en la sociedad capitalista y está constituida en su forma por las necesidades de esta (por ejemplo, la familia nuclear es un modo barato y hasta la fecha patriarcal de resolver las necesidades reproductivas de la fuerza de trabajo), es cierto que también alberga motivaciones o valores que pueden activarse como refugio o como límites a las demandas del capital. Lo mismo sucede con la sindicación (es una lucha integrada en el sistema pero no por ello es desafiante al mismo y resistida por las empresas, o puede tomar a veces direcciones muy dañinas y temidas por las corporaciones). Del mismo modo marcharse de la empresa a otra o a otro sector no dejan de ser reacciones individuales que no tienden a ninguna superación sistémica pero no por ello son formas de minar una legitimidad y una evolución en la forma de gestionar la fuerza de trabajo, sobre todo por el impacto que los abandonos de algunos compañeros provocan en otros empleados.

5.4. CONCLUSIÓN DE ESTAS INVESTIGACIONES ADICIONALES EN MULTINACIONALES TIC

En definitiva, estos sujetos forman parte de las clases profesionales, pero en el hecho de hacer planes para dejar la organización, escapar de ciertos centros o lugares de trabajo, buscar formas con las que combinar su trabajo con otros fines y dimensiones vitales o en buscar modos más activos de resistencia expresan sin lugar a dudas los efectos de estar sometidos a una explotación y exigencia de esfuerzo y rendimiento, como también formas de enfrentar ese control productivo que se cierne sobre ellos. De otro modo, no expresarían esas tentativas de huida y renegociación del esfuerzo. Ser dominante frente otros colectivos de la fuerza de trabajo (peor pagados, considerados, y menos formados) no implica que estos colectivos no manifiesten, aun sutilmente, los efectos de una dinámica de trabajo también alienante.

No obstante, hemos visto que el colapso, la frustración por que la empresa no implanta tanto como promete (aun cuando puedan ser nuevas formas de control), la saturación o el resignificar la vida de los dominantes y triunfadores en las organizaciones (y dejarla de ver como deseable) es la espita para distanciarse, romper con marcos de orientación y tomar partida por otras dimensiones o esferas vitales.

En resumen, los anteriores epígrafes nos han servido de ampliación para lo visto en Tegestia. En efecto, las técnicas más novedosas que vimos en Tegestia se han visto confirmadas en estas empresas. Hemos visto, en especial, la extensión de la red cognitiva en estas empresas como mecanismo para extraer el conocimiento de esta fuerza de trabajo, o de apelar y extraer la capacidad reflexiva de estos trabajadores, que es lo que permite hacer avanzar el servicio que estas empresas ofrecen en el mercado. Nos preocupaba especialmente demostrar la generalización de estas redes cognitivas porque las hemos defendido, desde el estudio de caso en Tegestia, como una de las técnicas específicas productivas que se ciernen sobre esta fuerza de trabajo intelectual. En este sentido, al comprobar la extensión de esta técnica productiva hemos ampliado algo más el papel que desempeñan los diferentes artefactos tecnológicos para armar esas redes y hemos tratado un poco más cómo estos tienen un papel central tanto en la intensificación del tiempo de trabajo (por la proliferación de pantallas de la que hemos hablado) como en su extensión, que eran cuestiones que ya se señalan o estaban implícitas en Tegestia. Así, hemos confirmado ciertos aspectos al tiempo que hemos ampliado otros.

Por hilar ya con el estudio de caso que sigue a continuación sobre el mundo de la animación, veremos que los artefactos tecnológicos (las pantallas, el ordenador, los programas informáticos) cumplen también un papel fundamental en lo que se explota de esta fuerza de trabajo: su conocimiento y su capacidad reflexiva para mejorar un producto.

Ahondar en la red cognitiva (como técnica productiva central) y en los artefactos que la construyen nos ha servido en esta investigación adicional en torno a empresas TIC para definir mejor la idea de esfuerzo cognitivo y reflexivo en estos profesionales respondiendo a preguntas como: por qué se da tal esfuerzo, por qué se necesita, ejemplos del mismo y modos de facilitarlo en favor de la actividad. A partir de este esfuerzo como típico de estos profesionales hemos visto los problemas asociados a estas técnicas productivas y de control (saturación mental, riesgos psicosociales, lucha por el control del conocimiento por parte de

los profesionales, etc.). Estos riesgos y problemas (el cansancio y el colapso mental) son un síntoma de un tipo de esfuerzo que a veces se lleva al límite en estos espacios. Si las mismas empresas ofrecen programas de retiro temporal para repararse mentalmente (como hemos visto), ello confirma nuestro concepto (de esfuerzo cognitivo y mental) explotado por estos medios y técnicas. Denominar a estos espacios como paradigmáticos de un capitalismo cognitivo es una afirmación más que fundada.

Aparte de los paralelismos también hemos encontrado puntos de contraste con lo hallado en Tegestia que han proyectado otra luz sobre ciertos temas, o incluso han introducido algunos novedosos. Así, si bien hemos teorizado el papel de los estándares de calidad como una nueva forma de determinar el valor, de competir y de exclusión entre capitalistas radicados en estos sectores, hemos reparado en que, por eso mismo, también se desarrollan formas de competir falsas ante mercancías más intangibles y complejas (cuya calidad real es más difícil de objetivar en ocasiones).

Asimismo, hemos comprobado, a mayores (como ya ejemplificaba Tegestia), que las nuevas técnicas que se adoptan en estos espacios para controlar y favorecer el rendimiento de una fuerza de trabajo intelectual progresan lentamente, tienen límites y son en ocasiones propaganda para seducir falsamente a la fuerza de trabajo. Se utilizan y suspenden según el interés de la organización. Pese a ser modos de control más deseados por la fuerza de trabajo, también generan a esta otros problemas y “trampas” adicionales, que redoblan el control sobre la misma (riesgos sociales de las nuevas tecnologías, problemas de control total sobre el empleado, etc.)

Finalmente, cabe recordar, que los anteriores testimonios que expresaban mayor desafección y distancia hacia la organización pueden verse facilitados por tratarse de puestos técnicos, o de apoyo (aun no siendo totalmente técnicos), y al no tener ninguno un nivel de dirección o de gerencia. Por otro lado, hemos podido reparar en otros temas de interés al recoger el testimonio de sindicalistas. Ya explicamos que son las personas con perfiles técnicos las que mayor cambio negativo en sus condiciones está sufriendo. Igualmente, son los técnicos los que menos salario tienen y menor reconocimiento o disfrute del ejercicio del poder, elementos estos que pueden compensar y ayudar a mantener una mayor *illusio*²¹⁸

²¹⁸ Concepto bourdiano que significa creencia en el valor de las inversiones y recursos de un campo social (Bourdieu, 2002: 65, 253). En este caso que nos ocupa significaría creencia en el valor del juego (corporativo) que mantiene la desafección a raya, ayuda a invertir esfuerzo en el mismo, a no invertir en esferas o ámbitos periféricos o a evitar entregarse a su denuncia abierta.

hacia la organización en individuos de posiciones directivas y más consagradas. Estos, aunque vimos que se quejaban de ciertos problemas (relacionados con la falta de reconocimiento o con que no se les otorgaba confianza para dirigir divisiones más poderosas), no atacaban, lógicamente, las condiciones, el exceso de trabajo, los problemas para cumplir con ciertos estándares o los problemas con los ingresos.

En definitiva, podemos decir que la elección de estas entrevistas adicionales y la profundización en estos perfiles nos ha dado claves novedosas para visionar el campo que estamos estudiando bajo otro prisma y han merecido el esfuerzo.

Por ello, nos embarcamos ahora en el estudio en la industria de la animación donde veremos si estas técnicas en el mundo de las empresas de las nuevas tecnologías tienen cierta continuidad en la misma y de qué modo se adaptan al tipo de actividad (más artística) que desarrollan los profesionales de tal industria.

CAPÍTULO 6 |

UN SEGUNDO ESTUDIO DE CASO: LA INDUSTRIA DE LA ANIMACIÓN

En las anteriores páginas, hemos presentado un primer estudio de caso centrado básicamente en una multinacional del mundo TIC (y después hemos ampliado y confirmado los aspectos vistos en la misma con entrevistas adicionales hechas en otras empresas del sector). Así, hemos hallado aspectos relacionados con lo que preveíamos en el marco teórico y que nos han permitido comprobar nuestras suposiciones iniciales y enriquecerlas.

Es el momento de adentrarnos en un segundo estudio de caso. En esta ocasión nos centraremos en el mundo de la animación. Con ello nos referimos a ese subsector dentro del mundo audiovisual que se encarga de producir y distribuir contenidos audiovisuales basados no en imagen real sino en personajes y otros elementos creados y animados (es decir, a los que se les confiere un movimiento e intención) por un artista según diferentes técnicas²¹⁹. Esa pérdida de conciencia de que se trata de ficción lo que vemos y la ilusión de movimiento que se confiere son un efecto logrado ante el espectador gracias a las habilidades y técnicas de artistas y animadores. Estos crean ese dinamismo a partir de las acciones individuales de las que se compone tal movimiento, las cuales dibujan por separado, o crean como gestos o poses por ordenador (u otros procedimientos). Luego, tras grabarse tales partes o momentos, y montarse, se proyectan de continuo y a una velocidad determinada para crear la referida ilusión de movimiento (Wells, 2007; Martínez, 2008). Aparte de la animación en sí misma, para el mantenimiento del marco de creencia en algo ficticio (como es una película o serie) por parte del espectador también se necesita cuidar otra serie de detalles como la iluminación o los fondos. La animación hecha por medios como el ordenador se ha venido difundiendo en la última década. Es en este último tipo de animación en el que nos centraremos, por razones, además, que iremos desgranando y que nos interesan en términos sociológicos.

²¹⁹ Por ejemplo, mediante los tradicionales dibujos en papel y en 2D (actualmente también se puede dibujar sobre tabletas electrónicas como se hacía en papel); mediante animación digital 3D; o por técnicas como la del *stop-motion* (en castellano, “cuadro por cuadro”; o paso de manivela), la cual consiste en capturar movimientos, con cámara, a modelos creados físicamente. Otra técnica es el *motion capture*, la cual consiste en capturar movimiento de actores reales y aplicar esa información para animar personajes por ordenador de modo hiperrealista (Wells, 2007; Menache, 2000).

6.1. INTRODUCCIÓN: POR QUÉ AHORA ESTAS ACTIVIDADES

Como se lee en el título que encabeza este epígrafe, ¿por qué analizar ahora este tipo de actividades? No queríamos solo quedarnos con el mundo de las empresas de tecnologías de la información. Queríamos también explorar otros sectores que requirieran, en la fuerza de trabajo, elevados conocimientos y destrezas a aplicar en tareas que siempre piden dosis de reflexión y/o la creación de elementos novedosos o aportaciones personales en cada proyecto encomendado. Estos atributos distinguían especialmente a esos expertos, tal como los hemos definido. Las empresas de animación, nos dimos cuenta, a medida que nos íbamos documentando, de que requerían precisamente una fuerza de trabajo que aplicara tales habilidades: en el concepto inicial de una serie, en el diseño de personajes, en el desarrollo de guiones y argumentos, en las personas que infunden movimiento a los personajes una vez creados, o en aquellos que enmarcan la acción bajo unos escenarios conforme a la narrativa del guion y el momento dramático. Estas personas, por tanto, en su trabajo, han de aplicar su capacidad de pensamiento y sus conocimientos artísticos para dar nuevas soluciones o generar ideas o conceptos, los cuales, aun basándose en fuentes o contenidos previos que han investigado, aportan algo que no es totalmente idéntico a las fuentes utilizadas (por ejemplo, un contenido que parodia en clave de humor argumentos previos y que supone una reinterpretación). A veces producen algo que puede juzgarse como radicalmente distinto, ya que es, en verdad, muy diferente a lo previo (por ejemplo una forma de narrar distinta; un tipo de argumentos que rompen con lo anterior; nuevos planteamientos de relación con el espectador, como es establecer una nueva forma de interacción con el mismo o concebir un espectador al que se le incita a investigar y seguir activamente contenidos en diferentes medios audiovisuales). También incluimos dentro de esa capacidad reflexiva y creativa no solo la generación de un nuevo continente de posibilidades mediante un concepto o idea radicalmente novedosos, sino también formas más modestas de creatividad como la exploración precisamente de unas posibilidades o funciones ya dadas, y su combinación, para producir ciertos efectos del mejor modo ante una situación. Es decir, uno tiene ya unas herramientas, con ciertas posibilidades, y tiene una tarea a realizar con tales herramientas, o incluso se le encarga, pero cuya “forma definitiva” ha de explorar, decidir y dar forma. Este es el caso del empleado que maneja un programa informático de diseño para producir un efecto visual, por ejemplo, y que no es evidente ni inmediata su consecución, requiriendo un plan, una interacción

compleja con la herramienta y la corrección del resultado mediante la práctica²²⁰. En este último caso, más que de la pura creatividad (generar algo totalmente nuevo), se trata de la aplicación de conocimiento ya existente para “resolver” algo, aunque sí es cierto que la forma de resolverlo o plantearlo puede albergar cierta dosis de novedad (que el efecto utilice funciones adicionales no exploradas del ordenador, que visualmente se haya concebido de otra manera, que se proponga otro modo de resolverlo para evitar problemas en otro punto, etc.).

Con este estudio de caso queríamos ilustrar nuevamente esas maneras como se organiza la actividad de una fuerza de trabajo de la que se piden habilidades cognitivas y creativas, es decir, los modos como se constituye tal trabajo creativo cuando este cae bajo las coacciones del capital. Estas formas de constituir su actividad apuntan también a técnicas con las que ejercer el control para que los empleados sean productivos. En el sector de la animación, por ser empleados de perfil más artístico, intuíamos que podríamos encontrar matices relevantes o explorar otras dimensiones llamativas, que ayudarían a reflejar otras realidades con las que completar los primeros análisis.

El saber del ingeniero o del técnico que fabrica programas consiste más en desarrollar y ensamblar funciones de un sistema para responder a las necesidades de un cliente (es una creatividad consistente en desarrollar elementos de acuerdo a una correcta interpretación y combinarlos adecuadamente para producir sistemas mejores o más apropiados a un fin práctico). En el caso del consultor o el gerente, su saber y creatividad residen en analizar el contexto de un cliente y hacer emerger problemas así como buscar soluciones a los mismos a partir de conceptos o tecnologías que pudieran aplicarse. En estos ámbitos se requería un sujeto “conectivo” y esa continua búsqueda de recursos en redes internas y externas para así conocer los conceptos novedosos que se están explorando o los desarrollos factibles o ya ensayados (sus problemas, sus limitaciones, etc.) con objeto de ajustarlos y trasladarlos a un contexto novedoso o a la necesidad de un cliente.

²²⁰Para entender mejor esos niveles de creatividad podemos poner los siguientes ejemplos: puede haber una creatividad más radical, como concebir una nueva teoría que resignifica o reinterpreta, desde otros conceptos y relaciones entre procesos, la realidad. Puede ser también un nuevo género literario, o un tipo de música distinto (por ejemplo no obedecer a las coacciones del espacio armónico y explorar composiciones no armónicas). Otro nivel de creatividad es explorar las posibilidades de una idea dada: por ejemplo combinar ideas de varias teorías sin necesidad de transformarlas o negarlas. También a nivel técnico o práctico, explorar las posibilidades de una herramienta y modificarla para refinar ese uso descubierto también requieren creatividad por “adición”, aunque la herramienta ya esté creada. Todos los ejemplos comentados son diferentes niveles de profundidad de esa capacidad creativa.

Los artistas de la animación pueden compartir habilidades con los anteriores (documentarse con referencias para desarrollar algo, conocer mejor unas herramientas de diseño para abordar un encargo, interpretar una demanda para plasmarla en un diseño, etc.), pero han de contemplar otros aspectos. Por ejemplo, los artistas iniciales que crean un concepto o personaje, aquellos que lo perfilan y animan después de diseñado, o bien los guionistas necesitan, en mayor medida, una imaginación que contemple aspectos estéticos o raros y llamativos. Un personaje excéntrico o con un carácter peculiar “no cuesta” más dinero o hace escalar los costes una vez creado, a diferencia de un proyecto de ingeniería demasiado complejo e impracticable (aunque veremos que hay coacciones relacionadas con la rentabilidad que también presionan sobre el proceso artístico y sobre el diseño de la forma de un personaje; o coacciones de tipo cultural, pues todos los contenidos no son asumibles por el público y el mercado). El ingeniero o el consultor ha de tener imaginación, pero más adaptada a un contexto real para dar con una solución eficaz. El artista no tiene que “dar una solución” en el sentido de que unos dispositivos diseñados e implementados en un contexto y en relación a otros “han de funcionar”. Una serie de animación ha de ser comprensible por su público, pero no tiene que “funcionar”, o producir unos efectos externos (por ejemplo mejorar la eficacia productiva de los clientes). De este modo, se presta, por el contrario, a la mayor exploración imaginativa y estética para, en todo caso, producir efectos internos en la persona que experimenta el contenido (sorpresa, encariñamiento con el personaje, gusto por elementos a veces no del todo conscientes como cierta textura o atributo de un personaje, tristeza, etc.).

En el mundo de las tecnologías de la información se seguía una metodología por la cual, primero, cuando se perfilaba un servicio o producto, los responsables del mismo se hacían eco y exploraban recursos e informaciones de los que obtener ideas y planteamientos. Estos se plasmaban en un anteproyecto o proyecto provisional, que luego se iba desarrollando. En fases más avanzadas se mostraban “maquetas” o elementos nucleares de la solución desarrollada (por ejemplo una plataforma web esquemática, con funciones básicas), los cuales, tras las sugerencias y revisiones de los clientes o de los responsables del proyecto, se iban completando. El mundo de la animación se basa también en un proceso creativo que contempla revisiones de diseños o que se distribuye entre diferentes perfiles profesionales cuyas contribuciones hay que ensamblar, por lo que también hay que vigilar la coherencia de las partes (al igual que, en el desarrollo de software, se suben por cada programador códigos que han de integrarse en un todo, el cual ha de ser coherente). Pero en las actividades de animación encontramos la

peculiaridad de que se trata de *destilar o pulir estéticamente* un estilo, un movimiento o una forma: requiere más bien de aventurarse, ver el acabado o expresión, y corregir de nuevo, cambiar una parte y ver cómo mejora la expresión, cuidar el detalle, etc. Son procesos muy visuales. Por ello, aunque en el mundo TIC también cada programador o técnico revisa y hace pruebas de lo que ha hecho, estas son muchas veces *a posteriori* o una vez que se integra lo que cada cual ha desarrollado. En el mundo de la animación pudiera ser que muchas de las revisiones y procesos de mejora no se hacen una vez que se integran las partes o “lo ve el cliente”, sino previamente por cada artista, por las coacciones estéticas y visuales que existen en toda tarea individual, pues se trata de que cada parte ya esté depurada visual y estéticamente antes de que se integre en un todo. Exigiría otro tipo de formas de articular la producción y de instituir el control para favorecer estos procesos de mejora estética y perfeccionamiento, tras sucesivas revisiones. Y por ello, por ser tareas o partes asignadas a cada artista las que han de perfeccionarse, los controles individuales y por tarea tendrían más importancia que en el mundo TIC.

También en estos ámbitos, aunque también se trata de un “proceso creativo” socializado, el elemento individual podía tener más importancia que en el mundo de las tecnologías de la información: pues se trata de crear cosas o de darles cierto aspecto o efecto estético, lo que depende más de idiosincrasias, bagajes y percepciones individuales. En el mundo TIC, por ejemplo, veíamos que los directivos o incluso los niveles inferiores también volcaban su bagaje e ideas (cosas que habían leído del sector, tecnologías que habían descubierto, etc.) para elaborar estrategias, propuestas, “metáforas” que resumían de modo gráfico un diseño o proyecto, etc. Por ello, ese elemento también de la importancia del conjunto de referencias que aporta cada cual está presente. No obstante, estas ocurrencias o propuestas en el mundo de las tecnologías de la información están más soportadas por un saber más formalizado de trasfondo: de tipo científico, técnico, comercial o de la organización sobre un ámbito. En el mundo de la animación, aunque también hay presiones y condicionamientos del mercado, del marco presupuestario o de las herramientas que se utilizan, y también un saber artístico de apoyo, puede ser más importante lo fantasioso o la idea individual. Así, pensamos que la capacidad creativa individual como foco del control y como recurso productivo podría tener una importancia especial en el sector.

En definitiva, nos pareció que por las características comentadas del sector de la animación podía aportar cierta variación para permitirnos ver cómo se organiza la producción y el control en otros ámbitos.

Igualmente, la necesidad de otro estudio de caso, en otro sector, también venía por la necesidad de no ceñirnos solo al mundo de las nuevas tecnologías, para no reducir demasiado la visión del estudio. Incorporar un ámbito más artístico podía dar mayor validez a nuestras tesis. Si encontrábamos elementos o procesos en los que es posible trazar paralelismos con el sector TIC, entonces podríamos afirmar que en estos espacios que requieren creatividad y capacidad reflexiva e intelectual en la fuerza de trabajo y que piden de ella la aplicación de un denso saber tácito a las tareas, se despliegan técnicas productivas y formas de control con ciertas similitudes y preocupaciones comunes de fondo. Estas serían técnicas peculiares y adaptadas al tipo de recurso a explotar de la fuerza de trabajo y a vehicular hacia la esfera productiva (su conocimiento). Estas técnicas reflejarían el modo de explotar e incorporar a los circuitos capitalistas el esfuerzo (creativo e intelectual) de esta fuerza de trabajo determinada. Ya dijimos que estas técnicas específicas no solo tendrían reminiscencias de una taylorización (aplicada en este caso a un trabajo más intelectual), es decir, formas de control y extracción del plusvalor caracterizadas por la “sobre-codificación” y simplificación de la actividad y los movimientos de la fuerza de trabajo (un conjunto cerrado y repetitivo de movimientos). Por ejemplo, vimos en el análisis de las empresas TIC que esa formación continua, esa frecuente exploración y descodificación de uno mismo para rellenar carencias, o esa movilidad virtual (redes virtuales de trabajo e intercambio de conocimientos) y física (viajes, cursos, visitas a otros centros para coordinar proyectos o adquirir conocimientos) podían ser una nueva disciplina: la movilidad y el cambio obligados (en cierta medida) serían ahora la nueva disciplina de estos profesionales cognitivos, frente a la inmovilidad, la “sobrecodificación” y ese “devenir mero apéndice” del trabajador poco cualificado de la cadena de montaje o del oficinista en organizaciones con procedimientos muy rígidos y con formas de control y comunicación muy burocratizadas. Tales eran algunos rasgos de ese modelo que ha venido dándose más hasta ahora y que ha sido la tradición organizativa conocida, de modo simplificado, bajo la etiqueta de fordismo-taylorismo.

Consultando informaciones sobre el sector (en prensa, en televisión, etc.), sospechábamos que podría darse una cadena de montaje que articulara un proceso de creación, pero no una cadena de montaje automatizada o unidireccional, sino abierta a otras interacciones. Por ello, quizás las redes de personas que intercambian información en múltiples direcciones podrían tener también importancia como medio de producción y también de control al igual que en el sector TIC. Los proyectos estarían, del mismo modo, sujetos a ciertos plazos

rígidos, lo cual presionaría para compatibilizar calidad, creatividad y eficiencia. Sin embargo, dichos proyectos estarían en mayor grado afectados por la discontinuidad y la volatilidad (frente al mundo más seguro de la gran empresa de tecnologías de la información), lo que introduciría en la fuerza de trabajo formas distintas de vivenciar y adaptarse a estas tesituras.

Tras leer entrevistas hechas a ciertos profesionales del sector, intuíamos que quizás algunas formas de vida, disciplina y relaciones del gremio artístico serían incorporadas por la empresa para utilizarlas como formas de organización y disciplina en el ámbito productivo.

Por todo ello, pensamos en su momento que este ámbito podía tener cierta proyección para nuestra investigación. Esto unido a lo atractivo de estas actividades (por su componente estético, o porque producen un producto audiovisual) nos decantó por este sector. Al comienzo, nos pareció un mundo menos áspero y con procesos de trabajo más intuitivos que el mundo de la ingeniería y las nuevas tecnologías. Con el tiempo descubrimos que estábamos errados. Los procesos de trabajo y las tareas no son, en modo alguno, intuitivos. Son harto complejas, pero no nos desalentamos, ya que, al fin y al cabo, pretendíamos comprender la esencia de los mismos y descodificarlos según una perspectiva sociológica. También pensamos que los empleados y las empresas en este ámbito estarían más dispuestos a la investigación que el mundo de las empresas TIC; pero fue también un prejuicio relacionado con la estética desenfadada de estos profesionales y con el mayor espíritu lúdico y abierto que se les presupone por los contenidos que suelen producir. En realidad, nos costó también obtener entrevistas y tuvimos bastantes negativas. La opacidad la relacionamos con el tamaño pequeño de empresa que predomina en este sector (puede llegar a tener cien empleados o albergar varios centenares en grandes producciones; pero también hay muchos pequeños estudios que no alcanzan la veintena). En una multinacional hay muchas unidades y personas, y el investigador solo llega a conocer determinados centros, así que la gran empresa se sabe a salvo de una descodificación total. En cambio, en una pequeña empresa no sucede lo mismo. Además, el conocimiento y los proyectos del mundo tecnológico son más ásperos para un externo, mientras que en la producción de una serie o película, pese a la complejidad técnica que conlleva, el argumento o el estilo fundamental de los personajes puede comprenderse y filtrarse con más facilidad.

Por otro lado, percibimos que los artistas y creativos se comportaban con distancia hacia los externos o las personas de otros ámbitos. Su trabajo es un arte

y no todos están preparados para entenderlo y valorarlo. A veces están a la defensiva porque se ve el sector como menos serio que otras actividades, pese al esfuerzo que se les exige y que invierten, y las capacidades que requiere. Asimismo, los consultores y gestores del mundo TIC están acostumbrados, por las necesidades de su trabajo, a negociar y reunirse a menudo con mucha gente de otros ámbitos y de diverso tipo, lo cual reduce la inseguridad ante una entrevista. Esto contrastaba con los perfiles del sector de la animación, en especial los artistas (cuya actividad artística les hace estar más replegados en sus tareas). Los perfiles artísticos solían percibir extrañados la investigación. También pudimos notar que, al tratarse del mundo audiovisual y cinematográfico (todos ellos aspiran a alcanzar una reputación en el sector como artistas, guionistas, animadores 3D, etc.), se interesan solo por posibles entrevistas como medio para ganar prestigio: alguno nos llegó a preguntar para qué medio era la entrevista. Tras decirle que no sería publicada, sino que era para un estudio del ámbito académico, no nos respondió. También las reservas de los profesionales a participar podían venir porque se trata de un sector, al menos en España, caracterizado por pequeñas empresas (que tienen muchas veces la vida de un proyecto), donde todo el mundo termina conociéndose por esa continua circulación. Por ello, son precavidos con lo que dicen o con la imagen que dan ante otros²²¹. Asimismo, recientemente se ha incrementado la competencia en el sector (más gente quiere dedicarse a estas actividades, la crisis ha afectado al sector, hay más formación disponible, etc.). Así, intuimos que algunos artistas (sobre todo en algunas empresas reputadas) no tenían interés en participar porque no querían que se les sonsacaran quizás sus maneras de trabajar, las de la empresa, o alentar una mayor promoción de un sector en ciernes para no provocar un efecto llamada, más allá del que ya existe.

No obstante, una vez ganamos cierta confianza con algunas personas (y después de que vieron que no teníamos mucha idea), notamos más sinceridad y disposición a explicarnos aspectos concretos. Por ejemplo, alguna empresa nos ofreció conocer su *intranet* o red privada (nos la explicaron en una charla específica y pudimos interaccionar con ella). Así, mientras que en el mundo TIC hay una mayor disposición al inicio, es una disposición muy dosificada y cuesta más llegar al fondo de las cosas (procesos, metodologías, etc.). Por ejemplo, nunca nos dejaron ver directamente su red privada, aunque la describieran en las entrevistas. También encontramos una mayor disposición en algunos artistas una vez que nos conocían. Algunos, tras una primera entrevista, se ofrecieron a seguir contestando dudas, o problemas que pudiéramos encontrar.

²²¹ Aunque se les dijera que el anonimato se asegura siempre a los entrevistados.

Por otro lado, para completar la información de las entrevistas, o adquirir otra debido a que estábamos ante procesos y herramientas muy complejas en el mundo de la animación (una complejidad no prevista), descubrimos la posibilidad de acudir a conferencias del sector donde empresas y artistas rebelan más aspectos de su trabajo y de sus procesos, una vez que su obra ya ha sido estrenada (por lo que no hay peligro alguno de filtración). Esta actividad nos ayudó a comprender cosas del sector y de sus formas de trabajo (poco estudiadas aún). Pero también descubrimos otros recursos complementarios a las entrevistas que iremos desgranando.

Nos gustaría aquí, antes de entrar de lleno en este segundo estudio de caso, anticipar su estructura. Tras esta introducción, comenzaremos con ciertas consideraciones metodológicas específicas de este segundo estudio. Luego presentaremos un epígrafe donde explicaremos la forma de organizar la actividad en este sector, la estructura (de la competencia) en el mismo y algo de historia de la industria de la animación. Después viene un epígrafe donde ya entramos en las tecnologías productivas y de control en este sector. En este caso abordaremos aquellas que reproducen modelos que ha utilizado el capital en otros momentos históricos y en colectivos menos cualificados. No obstante, veremos cómo los adapta para esta fuerza de trabajo. A continuación, en otro epígrafe, abordaremos técnicas más originales encontradas en estos sectores y que apuntan a un modo más peculiar si cabe de explotación de estos colectivos con conocimientos artísticos. En ambos casos se aborda el impacto en la subjetividad de tales técnicas organizativas y de control. Tras estos epígrafes sobre tecnologías de control y de producción más o menos novedosas, abordaremos en otra sección las estructuraciones (económicas y simbólicas) peculiares que afectan a los perfiles que intervienen en la animación, en las cuales puede tener su influencia la reorganización de su práctica según intereses empresariales. Una vez abordado esto, pasaremos a ver qué estrategias de escapatoria o conflictos se generan en estos espacios de trabajo, que no siempre dejan el margen creativo deseado. Por medio de estas estrategias estos artistas marcan distancias con respecto a una mera adaptación anuente a sus exigencias de trabajo. En un último epígrafe abordaremos aspectos curiosos en el mundo de la animación aunque más periféricos a la esfera de la producción, por eso se recogen al final: qué nos dicen los orígenes de clase, cómo se definen las personas contra ellos y si ello tiene alguna relación con las disposiciones que luego precisan en este ámbito. También abordaremos un aspecto llamativo: la estética y el tipo de cuerpo (para el trabajo) en estos profesionales, o cómo a veces su identidad virtual es una prolongación de

ese cuerpo. Reflexionaremos sobre qué función cumple la estética y si solo es producto del impacto de unas prácticas no del todo conscientes a lo largo del tiempo o, en cambio, responde también a otros factores y estrategias.

6.2. MATIZACIONES METODOLÓGICAS PARA ESTE ESTUDIO DE CASO

Vamos ahora a abordar cómo nos fuimos acercando al sector y algunas consideraciones específicas en relación a la metodología seguida en este estudio.

Primero contactamos con ciertas empresas de renombre en el sector, que habían realizado grandes producciones conocidas mundialmente o que exportaban contenidos a muchos países. Algunas de ellas, como supimos por informaciones de prensa, habían introducido mejoras organizativas para dinamizar los procesos de producción. Nos interesaban más estas empresas algo consolidadas y de mayor tamaño (más que estudios pequeños de unos pocos artistas) pues disponen de las inversiones y capacidad para desplegar infraestructuras de producción más complejas (mayor constitución por el capital del proceso y del trabajo creativo y artístico). No obstante, entre nuestros entrevistados hay artistas que han trabajado en algún momento como *free-lance* para productoras de renombre (son como empleados externos a los que se recurre a menudo para derivar ciertas tareas). Así, centrarnos en empresas de mayores dimensiones, de cierto renombre y más modernizadas no implicaba no considerar estas otras formas de trabajo aledañas y auxiliares que conviven con una forma asalariada más canónica.

Varias empresas contactadas, tras un tiempo estudiando la propuesta, declinaron participar. Solo una, al final, nos permitió realizar algunas entrevistas. A pesar de que comentamos qué perfiles buscábamos, nos impusieron con quién hablar, privilegiando a las personas que estaban en la parte de gestión (es decir, aquellos que establecen la idea original, aunque no diseñen directamente los personajes, o los que se encargan de definir el modelo de explotación comercial). Por el contrario, percibimos que tenían ciertas reservas a que habláramos con las personas que trabajan en el *pipeline*, según su jerga (es decir, la producción en sentido estricto: aquellos que modelan personajes, diseñan espacios y objetos, o animan). No obstante, no tuvieron problemas en entregarnos algo de material para que entendiéramos los flujos de trabajo o darnos alguna charla más específica sobre procesos y herramientas. Los contactos con esta empresa nos sirvieron sobre todo para recoger las experiencias de una parte de aquellos implicados en el proceso: sobre todo los gestores y productores ejecutivos. Se entiende en estas

empresas que parte de la creatividad reside en estas figuras (pues establecen la línea editorial de la empresa; las ideas iniciales, aunque no realicen los diseños finales; o despliegan los modelos de financiación y explotación, que siempre requieren algo de originalidad y reformulación). También entre los ejecutivos, directores y gestores de estas empresas hay un intento de concentrar la atención y evitar que esta se focalice únicamente sobre los artistas (guionistas, animadores, diseñadores, etc.). Así, en el mundo de la animación había cierto conflicto por apropiarse del significado de la creatividad y por definir quién la representaba, como ocurría en el sector TIC. Pues la creatividad está ligada al protagonismo, al reconocimiento, al prestigio, y en último término, a conflictos por la distribución del producto generado, que nos conducen finalmente, a pesar de lo vaporoso de dichos conflictos en torno a la creatividad y la paternidad de las ideas, a la espina dorsal de la apropiación empresarial de los ingresos y posibles beneficios.

Aunque en la empresa referida pudimos hablar con un artista (dibujante de preproducción), nos parecía insuficiente para el estudio de caso. De este modo, para contactar con otros artistas y técnicos a mayores, es decir, las personas que desarrollan la serie, el producto final, recurrimos a una red social y profesional en Internet (donde las personas cuelgan su currículum para que les lleguen ofertas de empleo). Escribimos a muchas personas para realizarles una entrevista, viendo que no habíamos tenido mucho éxito al contactar con empresas (y dado que estas no son proclives a que se hable con la plantilla de artistas porque siempre pueden mostrar más de lo que deben sobre los proyectos en curso). En cualquier caso, tampoco obtuvimos muchas respuestas mediante la estrategia de emplear una red profesional virtual, aunque finalmente logramos suficientes para abordar el estudio de caso²²².

Finalmente, para obtener entrevistas adicionales, acudimos a un evento (que ya hemos referido), conocido en el sector y celebrado en una ciudad próxima a Madrid durante varios días. Las personas acuden a él para presentar proyectos o buscar socios y productores ejecutivos que los financien. También acuden empresas para compartir experiencias. Este evento también nos sirvió para hacer algo de observación participante, pues allí pudimos contemplar las formas de comportarse y venderse de los profesionales, hacernos eco de preocupaciones comunes, e incluso en algunos talleres formativos pudimos ver a algunos profesionales veteranos revelando e ilustrando en pizarras electrónicas aspectos

²²² En varias ocasiones, se fijó fecha para la entrevista, y el mismo día y horas antes, algunas personas comunicaban no poder asistir por un problema o por la entrada de un proyecto (algunas personas combinan el trabajo en empresas con proyectos por su cuenta).

de los bastidores de la creación (una creación condicionada por las presiones de rendimiento empresariales).

El primer estudio en el mundo TIC se enfocó, sobre todo, en una gran empresa, debido a que las facilidades que nos brindó nos permitieron conseguir suficientes entrevistas. En el abordaje de la industria de la animación, dadas las dificultades y reticencias señaladas tuvimos, en definitiva, que cambiar de estrategia levemente y aprovechar cuanto íbamos obteniendo. Una empresa que se mostró más proclive (como hemos dicho) nos permitió conocer sus formas de organización y hablar con parte de la dirección y la gerencia (lo cual aprovechamos), mientras que para entrevistarnos con otros profesionales artísticos, en vez de utilizar a las empresas como puente (como hicimos en el sector TIC), decidimos que contactaríamos directamente con los profesionales.

En “amoldarse a las circunstancias del campo” no se ha de leer incoherencia, sino intentar mantener vivo un programa de investigación y unos objetivos, pese a las resistencias o diferentes circunstancias del objeto. Además, dado que en este sector hay una gran volatilidad de empresas y de plantillas, la forma de abordar este sector fue acertada. Cuando se trata, por ejemplo, de multinacionales o grandes empresas presentes desde hace mucho tiempo en el mercado y con procesos muy asentados tiene sentido abordar más en profundidad una empresa. Cuando son empresas que aparecen y desaparecen, o se mantienen latentes, como zombis, con muy poco personal (a menudo los gestores) y luego se hinchán de nuevo, al cabo de unos años a veces, para una producción, tiene más sentido contactar con profesionales que no han trabajado siempre para una empresa sino para muchas. Además, hablando con profesionales que han entrado en diferentes proyectos podemos hacernos eco de formas comunes a muchas empresas y destilar así lo característico del sector de la animación.

6.2.1. Entrevistas realizadas

En total se realizaron diecisiete entrevistas en este sector: la mayoría fueron al menos de una hora de duración (hubo varias de más de una hora aprovechando la disposición de la persona). Siempre fueron entrevistas individuales. La estructura de las entrevistas fue como sigue:

-Se realizaron 5 a personas relacionadas con la dirección y la gestión de estas empresas. En estas entrevistas se incluye un adjunto a la producción

ejecutiva²²³; y un director general, encargado sobre todo del control de costes y de la viabilidad económica de la empresa. Otras dos eran personas subordinadas a los productores ejecutivos: una de ellas al mando del Departamento de Producción y otra su asistente, y encargadas de la gestión cotidiana de los recursos y del calendario de los proyectos, y de la coordinación de las tareas de producción (de los contenidos) en el día a día. También se incluyó a un responsable de aspectos comerciales y gestión de licencias. Los productores ejecutivos participan en el proceso de generación de la idea inicial de la serie o película (el capital que ponen les da derecho a ello y a condicionar el proceso creativo). También planifican la evolución de los productos e inversiones de la compañía (qué se va a hacer a continuación, si es adecuado según la situación del mercado, etc.). En fases más de diseño (cuando se plasman las ideas en bocetos) hacen sugerencias en el proceso artístico y correcciones a los diseños pero suelen carecer de formación artística. El objetivo de estas correcciones es sobre todo proteger intereses comerciales (por ejemplo qué atributos debe tener un producto para que se venda mejor ante un público). También a veces revisan guiones por las mismas razones comerciales. Es decir, aun siendo propietarios y gestores de la empresa están coaccionados y presionados en su trabajo por la coacción de los tiempos y la organización de una producción orientada al mercado, aunque ellos sean vehículo de esa coacción, ya que conciben formas de trabajo y controlan a los artistas para que cumplan con su trabajo según unas expectativas y tiempos.

-Se realizaron 11 entrevistas a artistas (que se encargan de plasmar las ideas en diseños concretos y de animar propiamente dicho). De estos, 6 eran personas que se dedicaban en mayor medida al diseño de personajes, elementos, escenas y *storyboards* (o guiones visuales, que luego explicaremos). Es decir, son las personas que crean los diseños de los personajes de primeras y la línea gráfica de la producción. Estas personas suelen encuadrarse en los llamados departamentos de arte. Aunque todas las funciones artísticas requieren de conocimientos

²²³ Los **productores ejecutivos** son la cúpula de las empresas ya que establecen la “idea marco” de las series, el público objetivo, buscan la financiación y luego planifican la explotación comercial (la cual se ha complejizado y es una de las aristas de la competencia entre empresas puesto que el mundo de las redes sociales y de Internet abre posibilidades insospechadas de comercialización, aunque también grandes riesgos). Los productores ejecutivos participan en la propiedad aunque no siempre, y no de modo exclusivo (ya que hay inversores privados y coproductores que tienen derechos sobre los beneficios). Por otro lado, por “**producción**”, **jefe de producción**, **directores de producción** o **asistentes de producción** se hace referencia a los gestores, al servicio de los productores ejecutivos, que organizan en el día a día a los empleados. Son la inteligencia empresarial práctica y que controla el trabajo en el día a día y no necesariamente tienen formación artística.

específicos y de inventiva, estos creadores de personajes y otros elementos se entiende que están a cargo de los puntos de mayor creatividad o más difíciles del proceso que sigue después de que se ha establecido la idea inicial de la película o serie. Por tal razón, estas categorías de profesionales podían ser interesantes porque quizás exhibieran más nítidamente estrategias para favorecer y cuidar su capital cognitivo dada esa demanda de creatividad mayor proyectada sobre ellos (es decir, en ellos podríamos ver, con más motivo, tecnologías aplicadas a sí mismos para favorecer su creatividad y el rendimiento de la misma).

-Aparte de estos 6 artistas dedicados a las funciones antes comentadas (que se consideran en estas empresas “preproducción” o preparación de la producción), se entrevistó a otros 5 artistas que se dedicaban más propiamente a las tareas subsiguientes (producción). Sobre todo incluimos a personas que se dedican a animar personajes, es decir, conferir movimiento para que puedan expresarse las acciones de los guiones²²⁴. También incluimos a una persona responsable de la iluminación de escenas. Gracias a la animación se puede construir el flujo de los capítulos y de la película. Existen otras funciones en el proceso de producción aparte de los diseños iniciales y la animación, pero nos hemos centrado en estas especialmente por tener más peso en la producción. No obstante, las personas entrevistadas nos dieron también información sobre otras funciones porque tenían nociones sobre las mismas.

-Por último, una persona entrevistada cumplía la función de programador informático. Estas personas bien desarrollan herramientas digitales de trabajo o mejoran las existentes, a petición de los ejecutivos, para optimizar procesos, bien crean aplicaciones inspiradas en series y películas. Dado el peso que las herramientas y sistemas informáticos están asumiendo en la organización de la actividad y como apoyo a los artistas nos parecía que este perfil podía darnos claves sobre cómo las presiones de rentabilidad afectan al trabajo creativo, pues él tiene que traducir en herramientas informáticas esas presiones.

-De los artistas referidos, 5 (de 11) tenían funciones de dirección de sus respectivos departamentos o algún tipo de responsabilidad especial.

En cualquier caso las distinciones entre categorías no son tajantes: clasificar a alguien de una manera (como productor, artista de concepto, o como animador)

²²⁴Inicialmente no sabíamos que por un lado estaban los que creaban personajes y, por otro, los que les otorgan movimiento o hacen otras tareas. Aunque sospechábamos que en el proceso tenían cada vez más peso las técnicas digitales (por entrevistas y noticias que habíamos leído), en verdad, no se sabe cómo funciona un sector hasta que no se entra en él.

refleja su momento profesional actual. Algunos se desplazaron desde la animación a otras funciones dentro del proceso de creación, y otros se mantienen en lo que siempre han hecho.

La mayoría de los entrevistados eran personas con gran experiencia (aunque estaban en la treintena había empezado con veinte años en el sector aproximadamente). Como hemos dicho, a veces tenían cargos de responsabilidad o los habían tenido. Además había algún artista que sobrepasaba los cincuenta. Buscamos sobre todo a personas con estos perfiles y que habían participado en proyectos importantes del sector porque así podían darnos una visión de la tendencia seguida por el mismo. Suponíamos también que habrían desarrollado, por ello, la madurez para asumir cierta distancia con respecto a los modos de trabajar y para reflexionar sobre qué implicaban. Los que habían participado en proyectos muy notorios (capital simbólico y profesional elevados) nos permitían también caracterizar a los profesionales algo dominantes de estos espacios, aunque sometidos a los dictados de la empresa y propietarios, de modo que podíamos ver así sus estrategias personales, sus técnicas para cuidar sus recursos y preservar su posición, y también conocer qué recursos productivos o capacidades específicas ostentaban como para desafiar o entrar en conflicto con la empresa en ocasiones. Con todo, también nos encontramos casos de desaliento, que, movidos por ciertos problemas, deciden o se plantean un cambio de profesión.

Hablamos con cuatro mujeres (una se encuadraba en el polo gestor, y otras tres eran artistas). Las mujeres tienen menor presencia en el sector. Casi todas ellas se encuadran en la parte de gestión y de tareas no artísticas de las empresas: funciones de apoyo a las cúpulas empresariales, gestión de equipos, tareas de mercadotecnia, RRHH, relaciones públicas, labores de los departamentos financieros, etc. En una empresa que, como dijimos, pudimos conocer más, en la parte más artística y técnica, la presencia de las mujeres no pasaba del 20% de la plantilla. Según el informe de la asociación patronal Diboos²²⁵, no exceden el 30% del personal del sector (incluyendo las que se encuentran en las funciones de apoyo a la dirección y producción ejecutiva).

Como hemos anticipado, las personas provenían de diferentes empresas (un cambio de estrategia con respecto al estudio de Tegestia por razones ya aludidas). Una parte importante (6 entrevistados) provenía de la referida al inicio, que por brindarnos sobre todo perfiles de gestión y por su mayor apertura en lo que se refiere a procesos y flujos de trabajo, nos permitió conocer en mayor medida los

²²⁵La patronal referida es Diboos, y el informe es el llamado *Libro Blanco* del sector (Diboos, 2012).

mismos. De esta manera, gracias a esta, cubrimos la parte de técnicas de producción y las asociadas técnicas de control que se proyectan sobre estos expertos. En entrevistas subsiguientes a artistas (y que habían trabajado en otras empresas) confirmamos si se daban las mismas formas de organizar y controlar que habíamos detectado en la primera empresa. Esto se vio, en efecto, confirmado, y en algunos casos, ampliado, ya que cada empresa establece variaciones en la organización. Ni las empresas ni los profesionales suelen abundar demasiado en las formas organizativas, aunque intentamos extraer cuanto pudimos, porque es una de las bases sobre las que se juega la lucha competitiva entre empresarios del sector (pues de lo eficaces que sean las empresas en su organización y producción dependen los costes, el cumplimiento de plazos, sacar productos al mercado, etc., y por tanto, los diferenciales de ganancia). Muchos entrevistados insistían en que cada empresa es un mundo. No obstante, había líneas comunes claras. Nuestro propósito era captar la esencia de esas formas de organizarse, en aras de entresacar esas correlativas técnicas de producción y control convergentes en estos espacios, y ver hacia dónde van, y no tanto conocer en profundidad las opciones estratégicas de cada empresa o su estilo específico, o conocer el porqué de su éxito (en lo cual suelen centrarse los estudios de administración y gestión de empresas).

Las entrevistas realizadas fueron suficientes en términos del criterio de la saturación discursiva, pues detectamos rápidamente líneas y experiencias comunes en el trabajo, en los itinerarios profesionales, los problemas comentados, etc. Ello quizás puede explicarse si recordamos que es un sector muy pequeño.

Como se ha indicado, hemos hablado *grosso modo* de dos grandes categorías dentro de los profesionales de este sector: por un lado, personas de perfil ejecutivo, coordinador y comercial (que recuerdan al polo gestor del mundo TIC); por otro, personas de perfil artístico (que pueden identificarse con ese polo más centrado en el conocimiento, en la especialización funcional o técnica). Por simplificar hablaremos, de nuevo, de dos polos, como hacíamos en el estudio previo: esta vez del polo gestor, por un lado, y del polo artístico, por otro. Asimismo, dentro de los mismos hemos detectado matices que abordaremos.

En este segundo estudio, en resumen, queremos *explorar y mostrar cómo esa conformación de técnicas y formas organizativas (orientadas a una mano de obra de la que se pide alta especialización y que realice en la producción el potencial de su conocimiento) no se limitan al sector TIC.*

En el año 2011, los empleados directos en el sector de la animación (incluido dentro del sector audiovisual) alcanzaban 5.150²²⁶. Este dato hay que compararlo con el del sector TIC, donde una multinacional, con cierta infraestructura en España (que no solo realice explotación comercial, sino labores técnicas, algo de i+d, etc.), puede rondar los 3000 empleados, o sobrepasarlos con creces, como era el caso de Tegestia²²⁷. En cualquier caso, si en estas empresas de animación, según los testimonios y documentos recogidos, encontrábamos también esa adaptación de técnicas y planteamientos organizativos en cierta dirección, entonces todo esto confirmaría que los espacios en la producción capitalista, que explotan a una fuerza de trabajo más intelectual, se encaminan a procesos convergentes, a planteamientos en sus técnicas similares, aunque no sean idénticos. Por ejemplo, podríamos encontrar un mayor recurso a la auto-exigencia y a un control ejercido muchas veces por la reputación profesional o por los pares, o bien formas de vida, de concebir el empleo y subjetividades que se aproximarán, en algunos puntos, a las del mundo TIC.

6.2.2. Otras fuentes utilizadas

Las entrevistas fueron completadas con otras fuentes. Se ha advertido, al principio, que conseguir entrevistas era arduo y desesperante, por lo que en el proceso fue necesario aguzar la percepción para detectar y hacer emerger otros recursos y materiales que fueran un apoyo para conocer mejor el sector y compensar la escasez de información inicial. No obstante, aunque luego las entrevistas se fueron logrando, esta información que fuimos descubriendo nos fue de ayuda cuando analizábamos el contenido de las entrevistas, así como para entender mejor el sector y las formas de producción. Este recurso a otras fuentes paralelas ya lo empezamos a emplear en la primera parte, al investigar el sector TIC, para completar datos de los entrevistados: consulta de blogs, de perfiles sociales, testimonios que aparecen en páginas de empleados creadas por ellos mismos como punto de encuentro en sectores donde la sindicalización es casi inexistente. En este caso, nuevamente, la estrategia novedosa, de rastrear también ese mundo paralelo virtual (entre otras fuentes), venía justificada porque:

-En primer lugar, fuimos cayendo en la cuenta de que este mundo virtual nos ayudaba a matizar cosas que no habían salido en las entrevistas (a veces, tras

²²⁶ Puede consultarse esta información (y otras sobre el sector) en Diboos (2012).

²²⁷ En 2010 sobrepasaba los 20.000 en España.

consultar los perfiles profesionales de algunos entrevistados, se aclaraban algunos aspectos o conocíamos otros).

-Estamos ante colectivos profesionales muy activos en Internet pues, por su juventud y afán profesional, están acostumbrados a usar la red de redes como espacio de comunicación, de actividad laboral, de formación, de auto-promoción, etc. Aquellos de perfil artístico, por ejemplo, son muy proclives a exhibir lo que hacen en diferentes canales, como bitácoras profesionales o foros (donde los veteranos exponen, a veces, conocimientos, el modo como trabajan, o dan su opinión sobre nuevos programas o herramientas, etc.). También es fácil toparse con vídeos subidos a la red (y colgados en determinados portales) con los mismos objetivos. Sería poco inteligente desaprovechar estos “materiales” en términos de investigación.

-Asimismo, nos dimos cuenta de que estas otras fuentes paralelas a las entrevistas eran necesarias si se quería profundizar en ciertos aspectos de su trabajo²²⁸: aspectos técnicos de los procesos de trabajo; cómo los programas y artefactos tecnológicos influyen en la extracción del esfuerzo creativo y cognitivo; cómo reescriben la práctica de creación o animación tales programas; o aspectos adicionales o no percibidos del proceso de trabajo. Obviamente, nuestro interés en tales aspectos técnicos estaba en relación a su papel como impulsores de la productividad y la extracción del plusvalor, y al modo de coacción que articularían. Es decir, nos interesaban en su vertiente sociológica. La determinación para adentrarnos más en estos aspectos técnicos (y su dimensión sociológica), en mayor medida que en el sector TIC, fue porque nos sorprendió el papel que tenía el ordenador en las tareas de diseño (que nos imaginábamos de un modo más romántico o tradicional al principio²²⁹) y en la organización del trabajo (la posibilidad del ordenador como instrumento de mera mecanización de un proceso creativo nos intrigaba). También, habernos curtido ya en un trabajo de campo en el sector TIC nos armó de valor para explorar temas técnicos que, por nuestra formación sociológica, podían ser más lejanos y duros, pero que pretendíamos descifrar y comprender desde los objetivos de la investigación. Tales aspectos técnicos y relacionados con los artefactos tecnológicos salen en las entrevistas

²²⁸ Y lo que aprendíamos al consultar estas otras fuentes nos daba ideas para las entrevistas a veces.

²²⁹ Mientras que en el sector TIC dando por hecho que el ordenador y programas de desarrollo de software serían omnipresentes reparamos precisamente menos en ellos.

pero un diálogo entre dos personas no es suficiente para comprender estos aspectos con plenitud, debido a la jerga utilizada, a la dificultad de algunos profesionales para contarlos a un lego, etc. A veces salen términos en las entrevistas que hay que aclarar en otro momento porque la limitación de tiempo evita ahondar en ellos. En definitiva, los aspectos más técnicos exigían una lectura detenida y más concienzuda de otros documentos (como se ha dicho, blogs especializados creados por empleados, manuales, vídeos en Internet donde se muestran operaciones realizadas por artistas en pantallas de programas²³⁰, etc.). Aparte de estos documentos o materiales, experiencias como una reunión, toda una mañana, con una empresa, para ver su intranet (pudiendo el investigador interactuar con ella, como fue el caso) fueron muy ilustrativas y un complemento necesario a las entrevistas.

-Por otro lado, en los medios virtuales (blogs, o foros de trabajadores), las personas se expresan de modo a veces más natural, o visceral (lo que tiene su relevancia) que en una entrevista. Son espacios donde se emplean, a menudo, pseudónimos, donde las personas discuten cosas espontáneamente, pues no han sido forzadas a producir discurso ante un extraño, en una entrevista o grupo de discusión, sino ante la propuesta de un tema que les preocupa, en sus términos, y donde otros pares han empezado a “caldear el ambiente”. Estos medios en los que rige cierto “tono de desahogo” y de búsqueda de consejo de modo más anónimo son útiles cuando se trata de conseguir testimonios de conflictos o quejas, que a veces en las entrevistas no salen porque las personas se reservan hablar con demasiada sinceridad, dado lo reducido del sector, lo dependientes que son de ciertas empresas, etc. Al fin y al cabo no conocen al investigador, ni saben dónde puede terminar una entrevista grabada (a pesar de la garantía de anonimato). También las entrevistas de prensa a empresarios o trabajadores, o entrevistas que cuelgan reporteros del sector en bitácoras o portales, o que se rebotan en otros espacios, fueron también muy útiles, aun cuando sean entrevistas para medios, marcadas por un tono de promoción de la empresa o profesional en cuestión (pues a veces tratan cosas en las que no habíamos reparado al inicio).

Aunque en esos materiales adicionales de los que hemos hablado nos hemos referido, sobre todo, a fuentes informativas de la red (blogs, páginas especializadas en animación o foros), también hemos de incluir fuentes no virtuales tales como manuales de programas de diseño que hemos consultado (y que explican cómo es la práctica artística con los mismos). También hemos

²³⁰ Contando con la facilidad de transmisión de lo tácito que permiten los vídeos.

consultado monografías sobre la historia (en España y en el mundo) y despliegue de la animación, escritas por diversos autores.

Finalmente, aparte de estas fuentes adicionales virtuales y no virtuales, e incluso de esas 17 entrevistas realizadas más formalmente, como hemos dicho, acudimos a un evento conocido en el sector. En él participamos en charlas y talleres (donde reparamos o comprendimos mejor algunas cosas del proceso de producción). También en este evento pudimos conocer a personas del sector (artistas sobre todo) con los que entablamos conversación (les preguntamos qué hacían, comentamos temas, a veces formación y detalles biográficos). Estas “entrevistas”, por el ruido, o por acontecer sobre la marcha, no fueron grabadas, pero algunas de las informaciones o datos relevantes que nos dieron (así como aspectos de los contenidos de los talleres) han sido tenidas en cuenta o han servido de apoyo para este análisis. No obstante, en este evento negociamos realizar tres de las entrevistas de esas diecisiete que han sido el núcleo de esta investigación. Estas entrevistas se realizaron luego en el espacio del evento pero en salas especialmente acondicionadas para ello (salas de prensa).

En definitiva, las técnicas canónicas de la metodología sociológica han de completarse con otras formas de obtener materiales y datos siempre que se trata de comprender una realidad, un grupo social o una actividad, sobre todo cuando es compleja, máxime por no proceder el investigador del mismo mundo. Aunque vea el lector citados, fundamentalmente, testimonios de entrevistas, ha de tener en cuenta que el análisis y el grado de comprensión del sector se han visto beneficiados al máximo por todo este trabajo adicional de búsqueda de otras fuentes.

6.3. CONOCIENDO EL SECTOR Y EL PROCESO DE TRABAJO

Para empezar, la animación no solo se refiere a crear y animar personajes (además para un público sobre todo infantil). Por ejemplo, en televisión se emplea animación por ordenador en las cabeceras (que son las aperturas de los programas) o en los títulos de presentación de un invitado. Películas con actores reales también la utilizan en los fondos, decorados, en los efectos visuales, etc.²³¹. Igualmente, en la publicidad se hace un uso intensivo de la animación (Yébenes,

²³¹ Como fue el caso de los largometrajes *El Señor de los Anillos* o *La brújula dorada*, por citar algunos (Martínez, 2009). También ha habido numerosas películas que han mezclado escenas de actores reales con escenas de animación (Fotogramas, 2014).

2002: 183). El mundo académico y científico recurre también a la misma (y a expertos en la materia) para elaborar presentaciones y simulaciones de procesos, pues estas logran explicitar más una explicación compleja²³².

Por otro lado la animación puede desarrollarse por diferentes medios: utilizando muñecos reales que se articulan y graban (*stop-motion*), mediante dibujos con lápiz (2D tradicional), o creando e hilando gestos de un modelo por ordenador. Como avanzamos, nos centramos en esta última, ya que es a lo que ha ido tendiendo la animación más comercial e industrial por razones económicas, que explicaremos. Y este tipo de animación es la que más nos interesa como estudio de caso de cómo el capital constituye un trabajo con cariz creativo.

Con animación no se hace referencia a un género (drama, comedia, etc.) sino que es una manera de producir contenido audiovisual, capaz de expresar una diversidad de contenidos y géneros, para diversos públicos (desde adultos a un público infantil, desde la comedia a la tragedia).

En una película con imagen real (actores reales), los directores y cámaras graban a actores reales mientras interpretan un guion. En una película de animación dicha acción tiene que ser creada por animadores: se diseña un conjunto de personajes y objetos que centran la acción, y se les confiere movimiento. ¿Cómo? Se diseñan diferentes poses corporales y expresiones que ocupan un momento (fotograma), se hilan o unen esos diferentes momentos, se colocan en continuidad, y finalmente se proyecta o reproduce todo ello a un ritmo dado (que permita conferir esa “ilusión de movimiento”²³³). De este modo, se desarrolla un movimiento e interacciones entre personajes, los cuales ilustran el argumento de un guion escrito. Existe animación más limitada o más compleja: en la primera el número de fotogramas (por unidad de tiempo) es menor que en la segunda (para crear un movimiento dado). De este modo, al haber menos fotogramas se puede crear y desarrollar el movimiento de modo menos complejo, con menos detalle y el resultado es estéticamente más pobre que en la animación más desarrollada o compleja (con más fotogramas).

Aunque parece un proceso sencillo, es de hecho, un proceso largo y que exige ingenio (en los argumentos, por ejemplo, y pese a que, a menudo, sean reinterpretaciones de otros previos), capacidad de organización, dominio técnico elevado (de programas informáticos de diseño, para el caso de la animación por

²³² En una noticia de prensa aparece un ejemplo a este respecto (El Mundo, 2013b).

²³³ Pues si el ritmo al que se proyecta fuera muy lento, la acción no sería creíble.

ordenador, donde el aprendizaje se estructura en una curva de aprendizaje muy lenta²³⁴). Otro componente requerido del proceso es la capacidad artística por parte de quienes desarrollan la producción.

Normalmente el proceso comienza con un equipo de creativos (los productores apoyados por diseñadores profesionales de personajes y de la línea gráfica de una producción). Entre ellos establecen un concepto de serie, que incluye el público al que se dirige. No es lo mismo una serie enfocada a un público infantil que a adolescentes, u orientada para un público global que a otro más local (Wright, 2006). Según este concepto y público que los productores buscan, los diseñadores producen bocetos (obviamente vertiendo en ellos sus ideas, referencias y conceptos), los cuales los productores aprueban o desaprueban según la idea inicial que tienen en mente o los intereses comerciales que quieren proteger. En el proceso de diseño de los personajes, los bocetos van cambiando y evolucionando hasta que se da con un resultado convincente.

Aparte de los personajes se establece un argumento principal que orientará los guiones que luego se desarrollen: es decir se especifica quienes son los personajes, su psicología y relaciones básicas entre ellos, qué problemas o qué aspectos van a centrar la serie o película, los encuadramientos básicos de la acción o el tiempo histórico. Todo ello se plasma en una “biblia”: es un libro en color donde se presentan los personajes, encuadres fundamentales, estética general y argumentos básicos. Este proceso puede durar cuatro o seis meses, aunque las personas pueden haber empezado a cavilar sus ideas mucho antes. También es un tiempo muy absorbente donde las jornadas laborales al uso no existen, ni tampoco espacios acotados (las reuniones en el estudio se combinan con reuniones informales, mucho tiempo de trabajo en casa, etc.).

Todo este proceso inicial normalmente se cubre con fondos de los fundadores de la empresa o del estudio, pues, cuando algo son meras ideas, que todavía no se ha presentado a ferias y no tiene avales de nadie, ¿qué capitalista o inversor externo va arriesgarse si no es el propio fundador? La plantilla que entra además en esta fase es mínima (los productores, diseñadores artistas y algunos asistentes de la producción ejecutiva).

²³⁴ Por expresarlo de otro modo, se requiere una masa crítica de tiempo (largo) invertido en el aprendizaje, para que el aprendizaje se efectúe realmente, la práctica mejore visiblemente y el subsiguiente aprendizaje se acelere.

6.3.1. Validaciones del campo económico

Normalmente, todo proyecto empresarial que pretende desarrollarse requiere un crédito económico. Pero este depende de conseguir cierta “credibilidad” en el campo económico donde va a penetrar (necesita de la validación de un prestamista que concede el crédito, al ver que el negocio tiene cierto potencial para generar ingresos en el futuro). En el caso de estos bienes audiovisuales, no se sabe si encajarán culturalmente en una audiencia determinada, de lo que depende la realización monetaria, por lo que los riesgos de la inversión o de la prestación de dinero son altos²³⁵. En estos casos, para generar credibilidad en torno a este tipo de mercancías (y así incentivar la financiación del proceso productivo), se efectúan algo así como *pruebas y rondas de validación* (para predecir y determinar la viabilidad de la ganancia futura y obtener así créditos). Estas pruebas consisten en convocar el juicio de múltiples actores del campo (económico) para que determinen si apoyar o no un proyecto, con objeto de reducir así el riesgo de error dado lo arriesgado del producto a desarrollar (la reducción del riesgo y el aumento de la confianza dependen del número de actores que validan el producto a desarrollar). Así, las empresas de animación acuden con dicha “biblia” a ferias del sector donde coinciden con posibles “coproductores” (es decir, aquellos que ayudan a la empresa de animación aportando financiación para la producción de una tanda de capítulos, o a veces de un largometraje, lo que les da el derecho a participar en los beneficios que pueda generar el producto en el futuro). Muchas veces las cadenas de televisión cumplen este papel de coproductores. A veces no se consigue que las televisiones pongan dinero como coproductoras, pero al menos se logra que estén dispuestas a emitir la serie, al intuir que tiene potencial audiencia (y a cambio, la empresa productora percibe, al menos, unos derechos de emisión). En estas ferias las empresas tienen numerosas reuniones al cabo del día donde han de exponer, en un tiempo estipulado muy corto, el proyecto y mostrar la biblia, y donde, por tanto, los posibles coproductores y cadenas emisoras evalúan el potencial de la misma. Son múltiples actores del campo los que juzgando un contenido toman decisiones y conforman una opinión.

Las conductas en estos mercados (reunidos en una feria) funcionan por medio de un efecto de “agregación” o “efecto mateo”: el que ya tiene, recibe un

²³⁵ El proceso que vamos ahora a comentar se refiere al modo como se obtiene financiación para series en concreto. En cualquier caso, nos puede enseñar, en general, algo sobre cómo se establece socialmente el valor económico probable que puede generar un producto simbólico como los analizados.

plus adicional. Así, cuando se consigue atraer a un actor estratégico en el campo, este actor arrastra los votos de los otros (en este caso en forma de inversiones o compromisos). Ese actor estratégico está en las televisiones, las cuales, al decidir emitir un contenido, están revelando un juicio de calidad sobre el mismo (aunque todavía la serie no exista). Al fin y al cabo, las cadenas televisivas tienen el control sobre un recurso fundamental en el ámbito de la explotación de contenido audiovisual: monopolizan el espacio o canal de exhibición y difusión de contenidos, sin el cual el contenido no existe, sin el cual la audiencia no puede encariñarse con un personaje y desear productos relacionados con la serie. Además, este espacio de difusión es limitado o podríamos decir “escaso” (no se puede emitir todo).

Ese efecto de “arrastre” sobre el campo, del que hablábamos (los dominantes arrastran a otros), depende también del nivel de compromiso entre los actores: no es lo mismo que la televisión simplemente quiera emitir, a que adelante además, con toda disposición, dinero para la empresa productora de animación, cubriendo así parte de los costes. En el segundo caso, esta decisión revela un mayor potencial del contenido, pues atestigua que el contenido tiene más alta probabilidad de producir ingresos y beneficios. Además, cuando las televisiones u otros actores adelantan dinero, ello supone que la producción será inminente o más rápida, por lo que los tiempos de rotación de la inversión serán menores también. Todo esto envía señales a otros actores dominantes en el campo y les atrae como inversores al proyecto. Estos otros actores son, por ejemplo, licenciarios, como empresas de juguetes, libros, ropa, otros artículos, etc., que buscan explotar la imagen de la serie, utilizándola para sus productos (especialmente de una serie atractiva, que haya sido emitida durante un tiempo largo en pantalla para que emerjan en la audiencia deseos de consumo. Por eso, estos licenciarios se ven atraídos por las decisiones de estos actores que controlan los canales de difusión, como las televisiones²³⁶). El consumidor compra

²³⁶ Hay que tener en cuenta que, en este sector, los agentes tradicionales, como los bancos (que no suelen aparecer demasiado entre los inversores, como se nos reveló en las entrevistas, pues suelen ser muy conservadores en sus inversiones) u otras grandes empresas, tienden a poner dinero siempre y cuando otros actores entendidos en el sector (cadenas de televisión, licenciarios y distribuidores) hayan emitido su “voto de calidad” de forma favorable. Nuevamente, la razón está en la lógica probabilística y abstracta que gobierna el campo económico consistente en minimizar riesgos (utilizando como base de apoyo para ello lo que marca la percepción de ciertos actores relevantes y experimentados en el campo) e ir invirtiendo más en determinados negocios ante probabilidades altas y debidamente respaldadas de ganancia (tal como indican ciertos hitos logrados, como unos primeros resultados o respuestas adecuadas del mercado). De acuerdo con esta lógica, también es muy común invertir en “pequeñas cantidades” o por goteo en proyectos de riesgo, para que el capital dominante (bancos,

artículos relacionados con ciertos contenidos como medio para estar cerca de personajes que le producen alegría, consuelo, etc. Esto es esencial en el caso del público infantil, que busca personajes con los que identificarse para aprender habilidades, o que le acompañen en sus retos. Desde mediados del siglo XX muchas empresas han visto el filón del consumo infantil o adolescente (los niños son caprichosos y tienen una gran capacidad de chantaje emocional sobre los adultos, quienes buscan satisfacer los deseos de los menores como forma de ser un buen progenitor, al compensar la falta de tiempo o de atenciones de otro tipo a partir de objetos de consumo). Las primeras en poner en práctica este tipo de estrategia fueron las empresas de comida rápida estadounidenses, que, de hecho, pronto se asociaron con empresas de dibujos animados o crearon personajes propios (como el payaso de McDonald's) para incentivar el consumo familiar, utilizando como señuelo la sugestión sobre los niños (Schlosser, 2002). Por eso se comprende este interés asociativo de ciertos productores de artículos tangibles (como los jugueteros, empresas de textil, etc.) con productoras de animación capaces de cederles una narrativa atrayente para "resignificar" sus productos ante potenciales consumidores.

Las empresas productoras de animación, por la explotación de la imagen de la serie por parte de terceros, reciben, normalmente, un primer pago, y más tarde unas regalías una vez se empiezan a comercializar los productos. Estas regalías equivalen a un porcentaje del precio de venta del producto (en torno al 20%, aunque depende de los acuerdos alcanzados).

En estas ferias donde se buscan inversores y licenciarios, el contenido (la serie como tal) no está producido aún, y los licenciarios no van a sacar inmediatamente sus productos hasta que no lleve un tiempo en antena o se haya emitido el contenido en el cine, si es el caso. Pese a ello, interesa a las empresas de animación fijar compromisos con coproductores incluso antes de la propia producción, ya que de ello depende tener capital, aparte del que ellas mismas ponen para hacer la serie. Los coproductores que ponen capital además fijan su derecho a percibir beneficios en el futuro, o comprometiéndose con una empresa de animación evitan que otros competidores se hagan con unos contenidos atractivos. Como pasaba con el caso de las televisiones, el grado de compromiso de los licenciarios con las empresas de animación se mide por el hecho de si solo quieren explotar la imagen de marca, o pretenden también poner dinero como

televisiones, u otros coproductores) no perezca del todo en las locuras de los capitales aventureros en gestación (como son estas empresas de animación).

coproductores (con lo que aceleran la producción de la serie). Con el compromiso de ciertos licenciatarios “importantes”, también se arrastra a otros actores del campo, al ofrecer validaciones más consistentes. Por ejemplo arrastran a distribuidores de cedés y devedés, y estos a su vez también pueden querer solo percibir dinero por la distribución o poner financiación, etc.

Como vemos, la puesta en marcha de este proceso productivo depende de toda una red de validadores en el campo. La inversión de capital busca siempre una reducción al mínimo del riesgo, y esta minimización del riesgo está en función de la validación de actores relevantes y amplios en el campo, que acreditan la “probabilidad de éxito” del producto, máxime cuando se trata de un contenido cultural muy sujeto a cambios en las modas y gustos del público, es decir, sobre el que se cierne una gran incertidumbre en torno a su éxito (y su realización en dinero). Pues, de alguna manera, los gustos del público son “limitados” en un momento dado: cuando un contenido o serie “prende” en el mercado, es muy difícil, al menos durante un tiempo, lograr el mismo grado de favoritismo para otros contenidos. La audiencia tiende, por la inercia de una vinculación emocional con un contenido, a ver ciertas series, a comprar ciertos artículos relacionados, etc. Un contenido de estas características no es un bien tangible que cumple una función práctica más evidente. En este caso, aunque estos contenidos también cumplen una función práctica o un fin social útil, dicho en términos marxianos (como puede ser entretener, goce estético, etc.), hay, con todo, una mayor incertidumbre en torno a la estabilidad de la mercancía en el mercado. Además, los bienes tangibles pueden venderse unidad por unidad, hasta que logran hacerse un espacio en el mercado. En cambio una serie o película, se emite en un momento dado o una temporada, y puede ser un éxito total o un fracaso estrepitoso. Debido a esto, se entienden las precauciones del capital en la forma de estos mecanismos y ruedas de inversores para producir un juicio más perfecto a partir de diferentes juicios particulares de diferentes actores (con peso e importancia distinta en el campo económico).

También hay que decir, que debido a estos mecanismos de financiación, y a estos efectos de “arrastre” en el campo, por la misma razón, se genera un efecto de exclusión redoblada: la empresa que no logra convencer con su idea tras una rueda de conversaciones, a ciertos actores, parte con más dudas en las subsiguientes rondas y se ve a la postre excluida.

Esta fase de convencimiento de actores relevantes (en eventos como el comentado) es central, porque de ella depende activar un ciclo productivo. Ese

convencimiento no es algo azaroso, pues depende, a su vez, de todo un trabajo creativo, y de un cuidado al detalle de la estética, el concepto, todo un proceso de análisis de las tendencias del mercado (de lo que consume y a lo que tiende la audiencia). ¿En qué medida lo difícil de conseguir la financiación y el hecho de que un contenido tenga que llamar la atención en el tiempo justo que duran las reuniones con inversores no presionan para que el trabajo creativo se esfuerce lo máximo por lograr dar con la idea y el diseño adecuados? Por tanto, se exige un proceso previo intensivo y extensivo de tiempo de trabajo, donde además se ha de contratar, en la medida de lo posible, a profesionales adecuados que tienen cierto saber tácito y único sobre diseño, sobre el sector, etc.

Tras el paso por diversas ferias, cuando se tiene asegurado en torno al 50% de los costes de producción, se inicia el proceso de producción en sentido estricto²³⁷: es decir, el desarrollo de los guiones para los capítulos, y la producción de los diferentes capítulos propiamente dichos. Nosotros llamaremos a este proceso posterior a la consecución de financiación, tras una primera fase creativa con personal limitado, “desarrollo” de la serie.

Los demás costes pueden irse cubriendo, aparte de con fondos de la empresa, con contratos (y primeros pagos asociados) que se vayan firmando con otros medios y actores. Además, hay que contar con que, también, parte de los costes de producción puede irse asegurando con lo que se vaya recaudando (por derechos de emisión, por lograr una amplia red de televisiones a nivel mundial que emiten y que aseguran, en conjunto, ingresos algo más relevantes, etc.).

Este sistema de financiación, sobre todo cuando se comercializan productos tangibles, hace que muchas veces los últimos que vean beneficios sobre los contenidos sean los propios propietarios iniciales de la productora, pues los coproductores tienen muchas veces derechos preferentes sobre beneficios y ventas. Es decir, los empresarios creadores de la productora (los capitalistas de la animación propiamente dichos) son muchas veces los débiles en una cadena de propietarios donde se requiere el apoyo de los dominantes, de los que controlan ciertos recursos estratégicos (canales, redes de distribución, marcas ya consolidadas, etc.). Por tal debilidad, son los últimos que acceden a fracciones del beneficio del producto generado, aunque obviamente se hacen con los derechos de emisión, y sus retribuciones durante el desarrollo de la serie son muchísimo más altas que los de la fuerza de trabajo lógicamente.

²³⁷ Estamos poniendo como ejemplo y por simplificar el proceso de producción de una serie. El de una película puede cambiar en algunos puntos.

Antes de pasar al análisis del proceso de trabajo propiamente dicho (una vez se tiene la financiación), hemos de reparar en que *estas ferias que reúnen a empresas inspiran formas de relaciones entre los productores ejecutivos y los asalariados* (o al menos la parte más selecta del trabajo vivo, que aspira a realizar proyectos propios). Y ello nos permite ya anticipar mecanismos de control y extracción de plusvalor sobre una fuerza de trabajo que aporta un componente creativo. Como ya dijimos, participamos en un evento del sector que pone en relación, sobre todo, a emprendedores, productores ejecutivos, etc. Muchos de esos emprendedores son personas que tienen una idea con la que pretenden encandilar a algún empresario productor, a la espera de que ponga dinero, pudiendo los padres de la idea convertirse, a su vez, en socios y ocupar el puesto de la dirección del proyecto. Es decir, esos emprendedores que llevan sus ideas, avances de una película posible o *demos*²³⁸, no son tanto empresarios sino fuerza de trabajo con ambiciones, con disposiciones empresariales y que esperan ascender en el sector, prueba de lo cual es su arrojo para hacer proyectos propios.

En estas ferias los encuentros se organizan de la misma manera casi que las ferias entre empresarios que hemos explicado (y es interesante la traslación de esta “forma de feria” a colectivos más próximos al trabajo que al capital): los grupúsculos de sujetos creativos tienen un tiempo escaso para explicar y proyectar su demo. A lo largo de las horas, ante un auditorio circunspecto, que a veces hace guiños a los candidatos, van pasando proyectos. La comunicación ha de ser sintética pero convincente, muy rápida pero eficaz. A veces, es difícil no saturarse y no percibir que todo es muy superficial. Los argumentos de juegos y contenidos audiovisuales son algo pobres, aunque el tiempo escaso y la necesidad de evitar pillarse en la exposición contribuyen a esas comunicaciones centradas en lo básico y a esa superficialidad. No obstante, para los posibles financiadores es suficiente: el formato de estas ferias, y la obligación de ir al grano, es una forma que tienen los potenciales productores ejecutivos y posibles colaboradores de detectar lo virtualmente rentable o interesante de cada proyecto. También el exceso de competencia y de proyectos presentados (en los que se invierten emociones y anhelos) fuerza a esta comunicación rápida. Nuevamente, vemos que las habilidades comunicativas, en un mundo de competencia generalizada, en este capitalismo de la innovación, son una habilidad tan importante como la capacidad creativa o el conocimiento que uno pueda tener.

²³⁸ Versión demostrativa (de un videojuego). En estos desarrollos básicos se ve ya a los personajes principales interaccionando, se expone el argumento fundamental y las dinámicas básicas del mismo.

Las personas que se presentan a este tipo de selecciones y ferias llevan invirtiendo en sus proyectos años. El formato de competición (con un auditorio ante el que presentarse y ser admirado, una criba preliminar, premios en juego, promesas de patrocinio, ofrecimiento de contactos y cobertura mediática) estimula y genera cierta tensión que favorece la inversión de esfuerzo. Aunque al fin y al cabo luchen por conseguir ver “su idea” desarrollada, también se trata de “ganar”, con lo que el formato de estas ferias induce y pone en juego un sentimiento distinto que favorece esa inversión de esfuerzo.

En esta concurrencia de muchos proyectos y cotejo entre ellos, ¿el capital no logra una especie de “plustrabajo de calidad”? esto es, ha convocado toda una masa de trabajo en forma de proyectos, y de esta al final se extrae aquel que se considera que concentra el mayor potencial en términos de ingresos. Aunque no todo se aprovecha (ya que muchos proyectos se descartan), esa concurrencia múltiple es necesaria para la comparación y para proyectar, por tanto, aquel plan o idea que pudiera generar el beneficio relativo mayor.

En definitiva tanto el “formato” estimulante de este tipo de eventos (que induce una tensión activadora en el trabajo vivo), como la propia concurrencia y posibilidad de comparación son de gran ventaja para el empresario u otros colaboradores que quieran entrar en un contenido fuerte. Del típico trabajo a destajo para aumentar la cantidad de output, encontramos en estos ámbitos, de modo característico, estas formas de concurrencia de trabajo, no para extraer la mayor cantidad (de output), sino para dar con la idea de mayor potencial rentable (grado de calidad). Pues una serie o videojuego se produce una vez, no muchas veces. Aunque hay que agilizar la producción y desarrollo del juego o serie, una vez la idea se aprueba y financia, para reducir costes operativos (y generar un beneficio mayor), una parte importante del beneficio que se generará está en función de la atracción y “elemento diferencial” de la idea en el mercado. Precisamente por esto hallamos estos mecanismos de extracción de la calidad mediante la concurrencia de masas de proyectos (entendiendo por tal calidad el elemento de innovación del proyecto, y el conocimiento y el tiempo largo de reflexión que exige tal innovación). Todo esto recuerda a mecanismos vistos en el sector TIC. En las multinacionales del sector TIC, debido a sus grandes dimensiones y medios, se han podido internalizar estos mecanismos (foros internos donde se hacen propuestas), mientras que, por la volatilidad y las menores dimensiones de las empresas del sector audiovisual y de la animación, tales mecanismos todavía son vehiculados por plataformas comunes que reúnen a profesionales, productores ejecutivos e inversores, como son estos eventos y ferias del sector,

apoyados por agentes variopintos (desde empresas consolidadas, los profesionales con su suscripción, hasta llegar al Estado).

Este mismo mecanismo (producción de masas críticas hasta dar con el punto de máxima calidad) lo veremos aplicado, no ya bajo la forma de una lucha de ideas y proyectos en un evento, sino para el caso de tareas específicas una vez que se empiezan a desarrollar tales ideas y demos iniciales en un flujo de producción dentro de una empresa concreta.

6.3.2. Adentrándonos en el flujo de producción

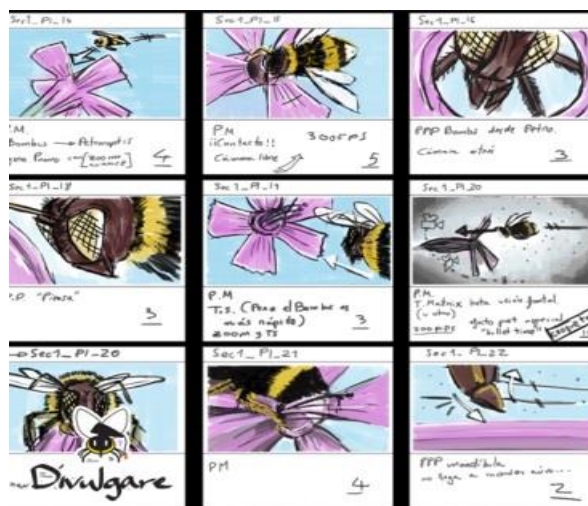
El modo como se organiza un proceso de producción en estos ámbitos, donde hay que validar el producto previamente ante un conjunto de actores (los cuales indican la probabilidad de que un contenido sea absorbido por el mercado), implica un tipo de empresas que tienen una plantilla estable mínima (formada por los propios fundadores y ejecutivos, creativos iniciales y personal de apoyo). Esta plantilla se va hinchando conforme afluyen recursos, para desprenderse de nuevo de buena parte de la misma si no se asegura una renovación (por ejemplo si no hay más dinero, por parte de las cadenas u otros coproductores, para una segunda temporada). Por esta razón, la mayoría de profesionales en estos proyectos tiene un contrato temporal para el tiempo que duran sus tareas. Esto les fuerza a desarrollar un proyecto propio de empleabilidad, de formación y mejora continua, de movilidad entre proyectos, de salida al extranjero, etc.

Hablaremos ahora del proceso de desarrollo posterior a esa fase de creación inicial de personajes y conceptos, y una vez que se ha obtenido financiación suficiente. Para elaborar este apartado nos hemos apoyado en explicaciones de las entrevistas realizadas, así como en otros materiales que referiremos. Igualmente contaremos, sobre todo, cómo es el proceso según la forma que ha adoptado con el formato 3D y por ordenador, frente al proceso desarrollado con dibujos de papel (en 2D).

Esta fase de “desarrollo productivo” (tras la creación inicial de la idea y personajes) se divide en dos procesos: la *preproducción* (o *preparación de la producción*) y la *producción* (esta última se centra en la animación de personajes). Estas dos grandes fases están vinculadas, en el desarrollo de diferentes capítulos, a modo de una especie de cadena, por la cual la segunda recibe los trabajos que la primera genera. Algunos entrevistados llamaban a este proceso productivo, de hecho, cadena. En la jerga empresarial se llama *pipeline*.

La “preproducción” son los procesos previos a la animación final de los personajes. Ya antes de la preproducción, los guionistas han ido desarrollando los guiones.

Cuadro 11. Ejemplo de storyboard en animación.



Fuente: fotografía tomada del sitio web Divulgare ²³⁹

Una vez hecho un guion, hay profesionales *storybordistas* (del inglés *storyboard*) que lo convierten en una especie de cómic, con un dibujo muy esquemático por lo general, que resume los principales momentos del capítulo y acciones de los personajes. En el cuadro 11, en la anterior página, puede verse un ejemplo del *storyboard* o guion visual en el cual aparecen los momentos más relevantes del comportamiento de un personaje (en este caso, una abeja que interacciona con una flor). Como es obvio, hay que tener experiencia y originalidad para saber identificar los momentos clave que traduzcan el guion escrito en dibujos y que permitan al espectador entender la acción.

Existe un departamento de arte que hace diseños de personajes adicionales, de objetos y de escenarios que enmarcarán la acción (una casa, fondos, etc.), conforme a las especificaciones del guion escrito y del visual (*storyboard*), para cada capítulo. Obviamente, este departamento de arte, aunque diseña *ex nihilo*, ha de respetar en sus diseños una estética que ha sido marcada en la biblia por los

²³⁹ Para consultar el enlace concreto véase Rodríguez (2013). La bitácora incluye otras entradas interesantes que explican el proceso, aunque, en tales casos, para animaciones más orientadas al mundo científico y no tanto para el sector del entretenimiento.

productores ejecutivos y los artistas iniciales. Estos objetos, fondos y elementos adicionales son muy importantes para crear cierta atmósfera y para la credibilidad del conjunto. Una serie futurista sin objetos de ese tipo no puede ser futurista, por ejemplo. También desde el punto de vista de la explotación comercial, crear objetos vistosos puede inspirar luego líneas de producto²⁴⁰.

Después de ese guion visual, se elabora la animática, que es el *storyboard* (o guion visual) con cierto movimiento (es decir, en la animática no está toda la complejidad de los movimientos finales que crearán los animadores). La animática se monta en tiempos (es decir, se especifica lo que va a durar cada parte del capítulo y las principales escenas). La animática no tiene fondos, ni objetos, solo los elementos fundamentales para captar lo esencial de cada secuencia.

La animática se desarrolla normalmente hasta hacer casi una animación en 2D (grabando voces también) para mejorar las referencias e información de que dispondrá el animador (es decir, a fin de que este tenga más claras las intenciones y acciones de los personajes), para que así pueda desarrollar y perfeccionar los movimientos de las escenas, que es su función. No obstante, esta animación en 2D es muy tosca y esquemática todavía como para ser asumible como resultado final.

En estos procesos previos a la animación también es importante la figura de profesional de *lay-out*. Esta fase consiste en convertir la animática en un 3D, pero nuevamente con un resultado tosco, no del todo desarrollado ni depurado (como conseguirán luego los animadores finales). Estos profesionales de *lay-out* son los que montan las escenas, es decir, establecen y desarrollan aún más los movimientos de cámara (que ya se intuían en el *storyboard*): qué se va a ver o no se va a ver, qué se enfoca, qué queda fuera del plano, si un plano solo va a enfocar dos caras, si un plano enfoca solo las piernas, etc. Velan además por que la composición global de la escena en 3D sea adecuada y estéticamente atractiva. Por otro lado, hay cosas diseñadas en 2D (como hace el *storyboard* y la animática) que no quedan bien cuando se llevan tentativamente a un entorno 3D (como hace el *lay-out* para acercarse al formato final), por lo que se corrigen en dicha fase (así pueden eliminarse o cambiarse objetos demasiado grandes, colocados inicialmente en la escena, que interfieren en la fluidez de la acción de los personajes, una vez se llevan al 3D). Todo lo anterior (la animática y luego el *lay-out*) es fundamental para el animador, porque si en una escena solo se enfocan las piernas o la cara de los personajes, el animador solo tiene que animar lo que se va

²⁴⁰ Un ejemplo de esto está en los muebles inspirados en las películas de Disney, que pueden encontrarse en una página que los comercializa (ver Rooms to Go, 2013).

a ver (ahorrando tiempo o no preocupándose de otros detalles). También esta información es fundamental para los productores ejecutivos en términos de costes: las cosas han de estar muy claramente reflejadas antes de la animación para que los animadores no se anden con cosas innecesarias (con lo que se ahorran costes de tiempo de trabajo).

En definitiva, la animática y el *lay-out* son fases preparativas complejas y fundamentales del proceso (en las cuales “decidir” muchos aspectos) porque le dan una idea un poco más acertada al animador de la acción e intenciones de los personajes, del espacio escénico (en 3D) que tiene y del tiempo máximo (de película) del que dispone para desarrollar y completar los diferentes movimientos e interacciones que se le han indicado de modo esquemático²⁴¹. El *lay-out* en realidad está a caballo entre la preproducción y la producción, porque vincula más bien ambos procesos para que la animación comience.

Para comprender que se trata de un proceso dividido en múltiples puntos o fases, hay que reparar todavía en otros oficios previos a la animación. Por ejemplo, los modeladores. Estos reciben el diseño del personaje y de los objetos del departamento de arte (en formato de dibujo, en 2D), y han de trasladar estos a formato 3D (utilizando el ordenador), confiriendo así profundidad al diseño y diferentes vistas. No obstante, hay todavía un paso previo relevante (antes de la animación), a cargo de los *riggers*. Estos reciben un personaje rígido (o cualquier otro objeto) de los modeladores, y lo que han de hacer es insertar posibilidades de movimiento en articulaciones y músculos, según las necesidades de cada personaje u objeto (tal como señalan, a su vez, las acciones que se contemplan en el storyboard). Estos músculos que se insertan van desde las rodillas y piernas hasta los músculos de la cara, el movimiento de los ojos, etc. De la capacidad del *rigger* para poder crear, correctamente, músculos y subdivisiones a los diferentes músculos y huesos (por ejemplo se puede otorgar movilidad a partes de los miembros muy específicas para producir una expresión peculiar de un personaje) dependerá la capacidad del animador (en la fase subsiguiente) de poder realizar determinados movimientos²⁴². Por ejemplo, se puede dar movimiento a la mano de modo tosco, o bien a la falange de un dedo si se va a utilizar en una escena.

²⁴¹ También ese espacio escénico anticipado en formato 3D en la fase de *lay-out* le indica al animador otras cosas como los personajes que participan en una interacción que va a animar, o si tiene que tener en cuenta elementos de la escena como un obstáculo o un objeto con los que interacciona el personaje por animar y que influyen en los movimientos del mismo.

²⁴² Puede verse un ejemplo muy ilustrativo en un vídeo elaborado por Domingo (2012).

Otra categoría son los texturizadores. Estos crean las texturas de los elementos de la escena (según la sensación que se quiere dar: si es mate, si tiene la apariencia del plástico, etc.). También están los *color artists* o coloristas que dan color, o aquellos que se encargan del sombreado de objetos y personajes de acuerdo a las texturas y a la sensación de profundidad buscada (sombreado o *shading*). A veces estas tareas de color y texturas son realizadas por personas polivalentes, aunque a veces hay perfiles especializados para cada tarea (por ejemplo, en las producciones americanas, con enormes presupuestos, al cuidarse la calidad al máximo, se contrata a virtuosos de cada tarea). Normalmente estos procesos de crear texturas o dar colores, tanto a la escena como a los personajes, por ejemplo, se hacen en paralelo a la animación, pues quien da movimiento a los personajes no necesita trabajar con los modelos totalmente acabados.

En definitiva, se trata de un proceso bastante dividido, aunque, como explicaremos, no necesariamente de baja cualificación.

Todos los anteriores pasos se hacen por ordenador: hay programas para mezclar colores, crear texturas y aplicarlas al modelo, o programas para modelar, es decir, generar una forma en 3D. Por ejemplo en el caso del modelado, el artista va modelando por ordenador formas a partir de una malla rectangular inicial o de otras figuras básicas, como un cilindro. También pueden crearse curvas y luego generar formas a partir de ellas (al darlas volumen, relleno o estirarlas). Estas formas se van matizando y definiendo poco a poco por parte del modelador (que va deformando los vértices de las diferentes formas, extrayendo nuevas formas a partir de las caras del polígono que se está creando, etc.). A su vez, estas diferentes formas se van combinando para dar lugar a formas más complejas (por ejemplo la cabeza de un personaje compuesta a partir de diferentes formas superpuestas). Así se van creando detalles o partes de un modelo. Se pueden ir seleccionando partes del modelo generado para dar efectos adicionales, que pueden llegar a ser muy detallados. Por lo común, hay diferentes formas de hacer las cosas (con un mismo programa incluso) o diferentes estrategias, cuya elección final depende del grado de conocimiento, destreza, tiempo, adecuación para lo que se quiere hacer, etc.; por consiguiente, en ningún caso se trata de aplicar instrucciones de modo mecánico²⁴³.

²⁴³ Por ejemplo en el manual de Ratner (2009), sobre manejo de programas informáticos de modelado y animación, puede verse un ejemplo de lo que implica el modelado o la animación, su complejidad y el tipo de sujeto altamente cualificado que exige, y que siempre ha de evaluar y decidir el resultado estético, y diferentes estrategias para conseguirlo.

Incluso la tarea de realizar un dibujo clásico de algo (para crear por primera vez un personaje u objeto), también se hace cada vez más con ordenador, utilizando una tableta y un lápiz digital que permite dibujar como en papel y lápiz. Algunos programas de dibujo básico (para dibujar como en papel) disponen ya de funciones para causar efectos, aunque muchos artistas prefieren crearlos ellos mismos o combinarlos con sus propios efectos generados por la mano. Estos efectos del ordenador son ayudas o complementos, pero que requieren de un sujeto que ha de concebir, hacer, tomar muchas decisiones y juzgar estéticamente lo que quiere. Un sujeto que utiliza, de paso, algunas bases ofrecidas por los programas, o sus efectos, pero que ha de concebir y depurar siempre la forma final.

Hemos de avanzar que cierto dominio del programa no asegura un buen resultado *per se*. Este depende de cierta capacidad de interpretación y sensibilidad (analizar cómo es una textura, por ejemplo, y la apariencia que debería alcanzar para reproducirla, cuidado del detalle, etc.). El dominio técnico es el comienzo de la tarea artística y estética, aunque a mayor dominio técnico más posibilidades pueden utilizarse para lo segundo. Como dice Sennett (2009), la habilidad de un buen profesional consiste en sentir lo que se hace, transferirse a la actividad para ver dónde incidir e identificar el “punto focal” del que depende un buen resultado. El punto focal se refiere a que toda tarea compleja tiene fases clave o “puntos sensibles” cuyo descuido, por mínimo que sea, arruina el resultado global. En este sentido, estos perfiles tienen que identificar en las tareas esos puntos focales (por ejemplo, el que compone los planos o layoutista, no abusar de cierto tipo de plano, que cree monotonía, así como buscar el plano adecuado para expresar cada punto de la historia; o el que modela saber pasar a 3D un diseño bidimensional sin que se peque de un diseño sobrecargado, si se puede hacer más “limpio” a la par que atractivo). Como vemos estas profesiones necesitan un alto compromiso con la práctica para rendir los adecuados resultados. Este compromiso con la práctica es lo que Sennett considera como rasgo definitorio esencial del buen profesional. El compromiso con la práctica es central para el capital en estos ámbitos de creatividad, pero el referido autor no abunda en ello.

Tras la intervención de estos diferentes perfiles (diseñadores de personajes, modelado, *lay-out*, etc.), comienza lo que se denomina, en el sector, la **producción** (aunque sociológicamente todo lo anterior sea producción también), que se centra en el proceso de animación propiamente dicho, es decir, conferir sensación de movimiento a los personajes y hacerlos interaccionar. La razón de denominar a este proceso “producción” (como si lo demás no lo fuera) viene porque

estrictamente es lo que da el resultado más inmediato en términos de crear la película o serie, es lo que la pone casi a punto para salir al mercado. Es un proceso también más mecánico (sobre todo en producciones de menores vuelos y si se trata de animaciones limitadas). A la par, el tiempo que se tardará en hacer una animación es un poco más previsible que el de concebir y crear unos personajes de cero, aunque, como todo lo artístico, tiene sus imprevisibilidades. En animación, de hecho, se suelen manejar tasas de fotogramas animados al día o por semana, aunque los otros perfiles también estén sujetos a plazos. No obstante, tampoco se quiere decir que la animación propiamente dicha no requiera sensibilidad o cierta capacidad inventiva. Exige lo anterior junto con alto grado de eficacia (si bien esto último es más en interés de las empresas y de sus criterios de rentabilidad, dado que suelen pretender que las fases finales, especialmente, no se les vayan de las manos). Un animador experimentado tratará de aunar, pues no le queda otra, ambos objetivos: es decir, crear adecuadamente un movimiento de modo estético o expresar las emociones e intenciones pretendidas en los personajes (según el guion), y producir, a la vez, una tasa relevante de animaciones por día, gracias a su dominio técnico y del arte. De todos modos, la tasa esperable de movimientos creados también depende de la complejidad de los mismos: por ejemplo un movimiento complejo (como una caída aparatosa o un baile) exige conceder más tiempo al animador por parte de los supervisores o asignarlo a empleados determinados (que aúnan capacidad y trabajo eficaz, o que se han confrontado ya a situaciones parecidas). Con ello se hace patente que la animación retiene incertidumbre (no es enteramente mecánica). Asimismo, también conserva un componente creativo, pues hay que analizar y saber cómo resolver un movimiento que pide el guion, inspirándose en diversas fuentes, utilizando técnicas para perfilar los movimientos mejor, etc. Por ejemplo, algunas personas observan movimientos cotidianos, o se observan a sí mismos frente a un espejo, o se graban haciendo algo como base de la que partir para obtener ideas y resolver un plano que les han encargado.

El proceso de animar, antes de la llegada del ordenador y del 3D, consistía en crear el movimiento dibujando a mano uno por uno cada momento de la película (o fotograma). Tras esto se colocaban esos dibujos uno tras otro y se grababan en continuidad para generar el efecto de movimiento. Para que el resultado fuera óptimo (es decir que la animación fuera creíble y fluida), había que dibujar con perfecta coherencia los diferentes dibujos: sabiendo anticipar y dar pistas al espectador con un dibujo (y con ciertos detalles en el mismo como gestos del personaje o muecas) sobre lo que venía después, sabiendo cuántos dibujos

hacer y cómo para lograr un movimiento adecuado y que transmitiera lo pretendido, etc.

También en el caso del 2D se trataba de un proceso dividido entre muchas funciones. La división de tareas no ha empezado con el ordenador. En el caso del 2D también había personas que hacían *lay-out*. O por ejemplo la animación era un proceso complejo (que podía llegar a ser pesado) y que se dividía en diferentes perfiles²⁴⁴, mientras que hoy al animador al que le asignan un plano (fragmento en que se desarrolla una acción) se encarga de él en su totalidad. Han surgido nuevos perfiles y tareas con el 3D y el ordenador (que piden mucho dominio de ciertas herramientas y oficios), pero el proceso en 2D también estaba dividido.

El dibujo a mano ha sido arrinconado poco a poco por el ordenador. Se sigue haciendo animación 2D, pero con programas informáticos que permiten dibujar sobre la pantalla como en papel y lápiz. Estos programas posibilitan, si se quiere, mover automáticamente algunas partes del dibujo (levantar un brazo), o recurrir a modificaciones selectivas de los dibujos (sin hacer otro desde cero). De todos modos, el verdadero cambio ha venido con la animación en 3D. La persona no tiene ya que hacer cada dibujo para crear el movimiento. Más bien recibe un modelo del personaje: una especie de marioneta digital (que otros han elaborado). Junto con esto, se le proporcionan, como hemos dicho, las referencias de la animática y/o el *lay-out*, para que así pueda conducirse conforme a un esquema sobre qué se supone que hace el personaje o sobre la intención del mismo en un plano. A partir de la referencia tosca de la animática, coge la marioneta digital en 3D y la articula, creando las diferentes poses para desarrollar así la referencia que le han dado de modo más perfecto y estético, hasta tener acabado y depurado el fragmento de la película que le han asignado (o plano).

Tras la animación, intervienen aquellos profesionales de efectos visuales: es decir, los que los perfeccionan para conseguir una mayor sensación de realismo (por ejemplo, los que rematan algo que explota cuidando los destellos o la forma de las llamas, o los comportamientos de los fluidos como en una cascada, etc.). Estos efectos visuales también utilizan animación, en este caso, de partículas, por ejemplo. También, tras la animación, se añade la iluminación de las escenas (no es lo mismo una escena nocturna o diurna, que requieren juegos de luces y

²⁴⁴ Estaba el animador principal que hacía las poses principales. Luego estaba el *clean-up* que los pasaba a limpio, al tamaño como aparecería en la película y matizaba los dibujos. También existía la función del intercalador que introducía dibujos entre las poses principales para matizar el movimiento. Todo esto exigía hacer muchos dibujos al cabo del día y podía ser muy pesado.

efectos distintos). Estos efectos de iluminación, por ejemplo, se consiguen manipulando algoritmos en cuadros de mando de un programa, con los que se consiguen así los efectos de luz buscados. La iluminación exige la comprensión del comportamiento de la luz (luz directa, indirecta, etc.), o como interaccionan las luces que se proyectan sobre diferentes objetos para saberlo plasmar en la escena. Se van probando diferentes soluciones, sobre la base de un dominio técnico de los programas para ello. Es decir, se va variando el efecto sobre la escena, utilizando diferentes opciones del programa (que emplean diferentes algoritmos para calcular y generar un efecto de luz), hasta alcanzar el resultado deseado. Esta dinámica no es solo privativa de la iluminación sino de las diferentes categorías: en casi todas las categorías, el artista se confronta con interfaces, utiliza y da valor a diferentes parámetros y opciones (para crear algo) en programas de ordenador (sabiendo ya lo que quiere y cómo hacerlo, no pensemos que se trata de probar y ver qué pasa). Tras ello, el ordenador calcula y realiza los cambios. Finalmente, el artista monitorea resultados e intenta otras estrategias si no obtiene un resultado del todo satisfactorio según el efecto y acabado ideal que pretende. Aunque algunas tareas son y se han hecho menos abstractas con el tiempo, como la del animador que trabaja sobre una marioneta digital (y no tanto como otras categorías con cuadros de mando abstractos), el trabajo de los animadores también cumple con la misma dinámica a grandes rasgos. Por ejemplo, el animador va creando poses en la marioneta digital, y va probando con diferentes poses (y maneras de matizar tales poses o movimientos, que ofrecen los programas) hasta lograr lo que quiere.

Volviendo al flujo de trabajo, después de la animación y de las otras tareas comentadas, se añade también la música y se realizan los doblajes en los diferentes idiomas. A partir de ahí se comercializa y distribuye el producto (en diferentes cadenas de televisión si es una serie, salas de cine si es una película, etc.).

6.3.3. Las jerarquías dentro de ese flujo de trabajo

¿Y qué hay de las jerarquías en este flujo de trabajo? Los diferentes oficios (dibujantes, modeladores, animadores, etc.) de esta “cadena” que hemos explicado están jerarquizados según nivel de experiencia y capacidades. Los más experimentados son los directores o jefes de departamento (de arte, animación, modelado, etc.), y los supervisores (por debajo de los jefes o directores de un departamento). Estos jefes de departamentos artísticos están a su vez en

coordinación con el director de la serie (el cual es un perfil artístico con cierto dominio y comprensión del proceso global, y que guía y supervisa las diferentes tareas desde el punto de vista artístico y cinematográfico para conseguir desarrollar la idea del guion).

Junto al director de la serie, está la llamada *dirección de producción (polo gestor)*, que ya hemos dicho que son la *gestión (capitalista) cotidiana*, y que no se la considera jerárquicamente por encima del director de la serie, pues obedecen a orientaciones y cometidos distintos: unos coordinan “la cadena” artísticamente, y los otros en términos de tiempos y costes. Es decir, aun con el mismo nivel jerárquico pertenecen a polos distintos (polo artístico frente a polo gerencial). Esto confirma lo acertado de trasplantar a estos ámbitos el concepto de polo para indicar la diferente composición de capitales (en sentido bourdiano, por ejemplo, saberes distintos) que porta cada profesional y que le adscriben a diferentes principios de orientación, los cuales pueden desencadenar conflictos cuando chocan. Las ideas más simples de asalariados frente a propietarios, o jefes frente a subordinados no son suficientes en estos ámbitos más complejos donde los profesionales vienen con cualificación elevada y además de diferente tipo y función.

Aparte de los directores de la serie (que tienen más motivo para no considerar a los directores de producción por encima de ellos), es curioso que los jefes de los diferentes departamentos artísticos (de modelado, animación, etc.) tampoco consideran que los directores de producción estén “por encima” de ellos realmente. Los consideran simplemente coordinadores (con poder débil), personas que gestionan simplemente los recursos y la agenda para supervisar que se cumplen los hitos de la producción, así como especifican lo que es factible dado el tiempo disponible.

Esta composición jerárquica nos indica ya aspectos importantes para nuestro marco teórico²⁴⁵. El hecho de que los puestos que coordinan al conjunto de artistas (como son los directores de departamentos y tareas artísticas, por un lado, y los directores de producción, por otro) estén diferenciados en dos vertientes (lo artístico y lo rentable) es importante también desde el punto de vista

²⁴⁵ En el marco teórico decíamos que en estos espacios la jerarquía podría configurarse de modo distinto por la necesidad de la empresa del conocimiento elevado de los empleados y por la revalorización del mismo. De este modo, se proponía que quizás habrían ganado más poder aquellos especialistas. En el caso de la animación no parece que el modelo se configure exactamente así, aunque la prueba del mayor poder de los especialistas (en este caso artistas) se muestra en la adopción de una jerarquía bifurcada.

del control. Así, se conceden espacios de libertad para su creatividad al polo artístico, prueba de lo cual es que preserve una jerarquía propia (y con ello, mayor autonomía en sus criterios para hacer contribuciones en favor de la calidad). No obstante, contrarrestando lo anterior, se les endosa a los directores artísticos, a su mismo nivel, y en el día a día, unos puestos intermedios puramente gerenciales (directores de producción). Estos operan como una voz de la conciencia frente a los desmanes creativos de los artistas, recordándoles que la producción total no solo consta de su parte y que hay un calendario. En definitiva, por un lado, hay mandos puramente artísticos para no sofocar la voz del polo artístico (lo cual redundaría en la calidad, que también valoriza el producto), pero, por otro lado, estos mandos artísticos no rinden cuentas en lo que se refiere a costes directamente con la cúpula de la empresa y cada cierto tiempo (menor control). Se les coloca un apéndice gerencial a su lado que les controla en el día a día (los directores de producción, que tienen su mismo nivel, pero que sirven de canal informativo a los ejecutivos). De este modo se conceden espacios de libertad (en favor de la calidad) pero el control de costes está presente y adherido, aunque sea un control “amigable”, por igualarse jerárquicamente.

Por encima de todos ellos, se encuentra la producción ejecutiva que es la instancia última que revisa las decisiones de todos los diferentes niveles, bien sean aspectos de pura gestión o incluso aspectos artísticos conflictivos (sobre todo con intereses comerciales)²⁴⁶.

El anterior organigrama está muy influido por la realidad de ciertas empresas y consideramos que es más plausible en aquellas más grandes o consolidadas (aquellas al menos con unas cuantas decenas o que se acercan a cien). Las empresas más grandes pueden albergar, como es lógico, jerarquías más complejas. En las más pequeñas las funciones están mucho más concentradas²⁴⁷.

²⁴⁶ En el caso de una empresa concreta que pudimos conocer más, la producción ejecutiva o la cúpula no solo la formaba una persona sino varias. En tal caso también estaba algo “bifurcada”, es decir, estaba formada por perfiles heterogéneos (aun cuando todos ellos buscaban fortalecer el negocio al fin y al cabo, algunos entendían más de lo artístico). En resumen, los intereses comerciales y de rentabilidad son prioritarios, pero como también las consideraciones artísticas y de calidad influyen en la competitividad del producto, se trata de que estas aparezcan también en las deliberaciones y decisiones últimas y, por ello, se dan estas “bifurcaciones” aun tratándose de la producción ejecutiva.

²⁴⁷ Por ejemplo, sobre una pequeña empresa nos comentaron que el diseñador de personajes y creativo fundamental era a su vez el propietario de la empresa (por lo que se fusionaban los diferentes intereses en juego). Pese a todo, este estaba bajo el control y revisión de directivos de televisión que ponían dinero (es decir, se asimilaban a los productores ejecutivos) y que revisaban las entregas periódicamente, tanto si se cumplían los objetivos como si cuadraban con la línea

Al margen de la empresa de ciertas dimensiones, en este sector, hay estudios de pocos artistas, especializados en el diseño y la animación (pero no entran en el aspecto comercial y de explotación), que hacen trabajos concretos para productoras más grandes (o televisiones), con los que consiguen dinero para hacer proyectos propios, como cortos para festivales, de carácter menos comercial. Este tipo de empresas (pequeños estudios) están más dominadas por criterios y orientaciones artísticas (pues el polo artístico está más “solo”) que en las productoras más grandes. A veces, las grandes productoras, en vez de organizar todo directamente ellas, externalizan, aparte de por ahorro de costes, debido a que preservar cierta autonomía de los creativos mejora los resultados. La autonomía y el acceder a perspectivas enriquecedoras se garantiza derivando procesos a pequeños estudios más especializados en funciones artísticas y que no entran en grandes proyectos comerciales. Pondremos ejemplos de este acceso a otras perspectivas enriquecedoras al derivar trabajo a estudios externos o a profesionales concretos, cuando contemos cómo España ha sido destino de externalización de actividades (y no siempre las más mecánicas) o cuando veamos cómo las propias empresas españolas a veces derivan trabajo a profesionales independientes (no, todas las veces, para disminuir sus costes). En las empresas más grandes, con todo, se trata igualmente de preservar esta autonomía (enriquecedora del producto) dejando margen al artista por medio de la confección misma del organigrama, como hemos comentado.

En resumen, el flujo de trabajo asume rasgos de una cadena de montaje, que además organiza a los empleados en torno a una suerte de oficios muy especializados y categorías claramente jerárquicas (según la experiencia y mando sobre otros: animador principiante, animador senior, supervisores, director de animación, director de la serie²⁴⁸, etc.). Pero, como veremos, esa cadena de montaje también puede ser leída bajo otra clave y percibir así otras peculiaridades de la misma que configuran un modelo peculiar de cadena.

editorial de la televisión. De algún modo el esquema de ciertas áreas de libertad (pequeñas empresas con cierta autonomía) pero sometidas en último término a lo comercial se mantiene incluso para pequeñas empresas, porque estas nunca actúan solas y están inscritas en redes de producción organizadas por grandes empresas.

²⁴⁸ Y así para los diferentes oficios.

6.3.4. Unas consideraciones sobre el sector y su estructura

Tras explicar el proceso caben unas notas sobre el sector²⁴⁹. De alguna forma, la estructura del sector y su situación pueden influir en los procesos de trabajo y la forma como el empresariado los planifica.

El sector de la animación está englobado en los servicios. Se trata de un sector bastante atomizado, donde dominan las pequeñas empresas, con pocos empleados. Existen más de 200 productoras y distribuidoras de animación. No todas las productoras distribuyen contenidos, ni todas las distribuidoras los producen (de ahí la distinción). Las productoras se distinguen de las distribuidoras porque buscan financiación para activar un proyecto y desarrollar unos contenidos. Las que únicamente realizan distribución y comercialización suponen un porcentaje mínimo, un 10%. Nosotros nos centraremos en aquellas que producen contenidos porque nuestro objetivo es estudiar la esfera productiva. En algunos casos, incluso, las propias productoras subcontratan la totalidad o partes del proceso de desarrollo de la serie o película a empresas más pequeñas (estudios de animación, que son estudios de artistas que trabajan de modo independiente para productoras y se encargan de tareas concretas, pero no se ocupan de buscar financiación o de los aspectos comerciales, a cargo de la productora audiovisual). Los anteriores datos son indicativos del grado de atomización del sector y por tanto de un grado reseñable de competencia.

Dentro de ese atomismo, existe un segmento más reducido de empresas con mayor potencial. Solo un 20% del conjunto de las empresas del sector de la animación factura cifras superiores a los 5 millones de euros²⁵⁰. Estas son las que pueden embarcarse en producciones de mayor calado. No obstante, como hemos visto, este segmento más fuerte no está libre de la competencia de estudios modestos (que pueden parir una idea o personaje atrayente). Por ejemplo, una empresa que ha tenido cierto éxito nació al marcharse algunas personas de una empresa previa muy consolidada, con la cual ahora compite, y ha despegado tras lograr atraerse a cadenas clave. Estas empresas, aparte de competir por cumplir unos compromisos de fin y entrega de la producción, compiten inicialmente en

²⁴⁹ Nos basamos en datos, nuevamente, de Diboos (2012).

²⁵⁰ Podemos considerar que por encima de los dos millones, para pequeñas y medianas empresas, es ya relevante. Por ejemplo, es a partir de los dos millones de euros que la pyme no pueden acogerse al pago retrasado del IVA, por entenderse que tienen ya un nivel de recursos importante para hacer frente a impagos de facturas, lo que marca cierta capacidad productiva y de subsistencia (Ley 14/2013, de 27 de septiembre).

términos de “conceptos” audiovisuales y estéticos (cuando se presentan a ferias con simplemente un libro de modelos básicos bajo el brazo).

Las empresas nacionales compiten entre sí por el mercado nacional (televisiones, audiencias, socios, etc.) y también por el apoyo del Estado (programas de subvenciones). Adicionalmente, al mismo tiempo también compiten con otras empresas a nivel global, pues buena parte de los contenidos de animación se exportan y venden en mercados internacionales aunque se hayan producido en España. Podemos concluir que es un mundo atravesado por una competencia intensa en la que un fracaso en una serie o tardar en comercializar y desarrollar un concepto pueden abocar a la desaparición, pues el espacio audiovisual y las emociones de la audiencia ya estarán copadas por otros. La audiencia no puede asumir todas las series que se proponen, pues una serie exige seguimiento y encariñamiento, que son limitados y se fijan en objetos concretos y a menudo excluyentes: o gusta una serie o no gusta, y cuando gusta, es difícil seguir todo cuanto se emite con igual intensidad. En definitiva, la competencia es muy elevada y el sector está atravesado por una volatilidad de proyectos continua²⁵¹. Además un fracaso o un retraso (no estrenar en navidades cuando mayor potencial de consumo hay por ejemplo), supone que los inversores no darán dinero para completar el proyecto o para futuros proyectos. Esta competencia a nivel global y presiones fuerzan a los empresarios del sector, al menos aquellos con ambiciones y que aspiran a estrenos globales, a implementar mejoras para dinamizar la producción (y por tanto en técnicas productivas y de control).

Cada proyecto (serie, corto, película, etc.) está sometido a cierta incertidumbre en el éxito y nivel de recaudación. Por lo que hay una dura competencia en el sector y cierta inestabilidad endémica, sobre todo en ausencia de macroestudios al estilo americano (como Pixar o Dreamworks). Así muchas empresas españolas tiran unos años, desaparecen o se mantienen solo como marca para reactivarse después. Los artistas están frecuentemente circulando entre productoras y estudios nacionales. Muchos se expatrían para gozar de más

²⁵¹ En una conferencia (que se incluía dentro de un evento del sector de la animación al que acudimos, e impartida por profesionales muy reputados dentro del mismo), se llamó la atención sobre que en la época en que se estrenó *Ice Age*, de la estadounidense Dreamworks, muchas otras películas de otros estudios, a nivel mundial, utilizaron argumentos, personajes y encuadres de la acción parecidos a los de dicho film. Pese a todo, muchas de tales películas fracasaron sin dejar rastro, y solo ha quedado en el imaginario *Ice Age*. El mercado en la industria audiovisual es inmisericorde: quien gana se lo lleva todo (el consumo y el recuerdo), y quien no cuaja desaparece (Sicilia et al., 2013).

seguridad en estudios extranjeros (generalmente americanos). Algunas empresas nacionales han logrado crear productos (series o películas) de cierto éxito, lo que ha redundado en que puedan mantenerse o lo hicieran durante unos cuantos años. Por ejemplo pensemos en Zinkia, Dygra, Kandor, Vodka Capital, Illion, Filmax, BRB, etc. Todas ellas han recibido premios cinematográficos o han producido series o películas de cierto éxito comercial a nivel global. Algunas han logrado mantenerse pese a tener muy poco personal en el ínterin entre proyectos. Con todo, algunas empresas de las citadas no existen a día de hoy por problemas con retrasos, ingresos, ausencia de subvenciones (lo que prueba que la rentabilidad se calcula a partir de estas últimas, sin las cuales dejan de ser interesantes)²⁵². Por otro lado, aunque muchas de estas empresas, sobre todo los proyectos más jóvenes, han mantenido la producción en España, algunas han recurrido a derivar parte o la totalidad del desarrollo a países asiáticos para ahorrar costes, lo que perjudica la consolidación de una industria dentro del país.

Más recientemente, se buscan coproducciones entre diferentes productoras, como medio para hacerse con financiaciones más holgadas, o para compartir riesgos entre las mismas.

Como se ha dicho, muchas de las series y películas de animación que se realizan están orientadas a la exportación y comercialización en el extranjero de las mismas. Se trata, por tanto, de un sector que contrasta con la falta de competitividad de otros sectores de la economía. Algunos de los profesionales habían trabajado en series y películas que se estrenaron en países extranjeros antes que en España o que se han emitido en más de un centenar de países. Esta orientación a la exportación se explica porque las empresas buscan mayor rentabilidad (algo explicable también para amortizar mejor el coste de los proyectos). Comercializar los contenidos en el exterior es cada vez más una necesidad ante la caída de lo que las televisiones nacionales pagan en concepto de derechos de emisión (en especial aquellas que dominan el espacio televisivo). Así el 62% de las empresas de animación exportan, y el 70% de los ingresos de algunas de ellas se generan íntegramente en el extranjero (Diboos, 2012). Así, como sucedía en el mundo TIC, los sectores de conocimiento intensivo son sectores especialmente orientados hacia mercados globales. No obstante, la rentabilidad en

²⁵² También las empresas supuestamente consolidadas se ven sacudidas por estrecheces y problemas de pago a inversores, ver “Zinkia (Pocoyó) se acoge al precurso de acreedores” (El Mundo, 2013a). No obstante, esto no hace sino reafirmar la volatilidad y tremenda competencia que existe en el sector por crear y renovar contenidos que aseguren estabilidad y respaldados por adecuadas estrategias de comercialización.

el sector no solo viene de los derechos de emisión concedidos a las televisiones nacionales y extranjeras, sino por la explotación de licencias por parte de terceros, como hemos indicado.

El sector de la animación está concentrado geográficamente en Madrid y Barcelona, centros dominantes, a nivel nacional, del mundo audiovisual. Ya vimos también que, en el sector TIC, Madrid también se afirmaba como un centro dominante. Para esta investigación nos centramos, sobre todo, en profesionales que han trabajado o trabajan en empresas relevantes, que han desarrollado grandes proyectos, de cierto impacto comercial, y ubicadas en Madrid, por las razones apuntadas. No obstante, el mundo de la animación está más descentralizado en cuanto a la ubicación de empresas relevantes. Destacan regiones como Galicia o País Vasco (Martínez, 2009). También Andalucía cuenta con algunas empresas afamadas. Algunas empresas audiovisuales se han desarrollado en estas regiones gracias al apoyo de las administraciones autonómicas. Promover lenguas propias, ganar una imagen positiva con la promoción de sectores punteros y diversificar las fuentes de empleo pueden explicar estos apoyos. De hecho, ya hablando en términos generales, las empresas de animación cubren parte de sus costes de producción gracias a subvenciones públicas, tanto para arrancar la producción, como, *a posteriori*, para amortizarla (en especial, en este último caso para películas de cine, y según resultados de taquilla). De hecho, algunas producciones cinematográficas cubren en torno al 30% de sus costes gracias a las mismas (Martínez, 2009). Más de un 60% de empresas del sector perciben en alguna medida subvenciones (Diboos, 2012). Esta última fuente, próxima a las empresas, reduce el aporte público al 15% en promedio (aunque es posible que el dato se deba a que contemple series y no solo cine). Las series de animación también han recibido ayudas estatales, que rondaban entre los 300.000 y 450.000 euros (Resolución de 24 de agosto de 2010), aunque no son especialmente elevadas dado el coste que puede entrañar una serie, que, si es algo ambiciosa, puede pasar de varios millones de euros. Estas ayudas a series se han visto eliminadas por el Estado ante la crisis de ingresos del mismo (Reviriego, 2012).

Nuevamente, y como en el caso TIC, estas empresas (en la órbita de la “economía del conocimiento”) dependen en cierta medida del apoyo estatal, por el cual se compite para poder iniciar la producción. Pero esto no es algo anómalo. En la historia de la industrialización del siglo XIX y XX, en especial en países rezagados, la inversión estatal ha sido clave para el desarrollo de sectores industriales. Es decir, el Estado (y la extracción de recursos públicos por sus

medios) ha sido la espita para todo episodio de renovación de las estructuras productivas y de despliegue posterior de rentabilidades privadas, en especial en sectores percibidos como más inseguros en sus probabilidades de rentabilidad y que no atraen suficiente capital de primeras. El Estado siempre ha sido un socializador de riesgos privados del capital. Silicon Valley (distrito de innovación por excelencia y nido de muchas empresas informáticas) remonta sus orígenes a los apoyos del gobierno estadounidense a la investigación y a la innovación en seguridad y en otras áreas. También las universidades públicas contribuyeron al despliegue del distrito con sus medios y recursos, y frecuentemente el Estado fue el primero en poner dinero para proyectos empresariales arriesgados (Altamirano, 2008; Casper, 2013; Etzkowitz, 2013). También hablamos de subvenciones frecuentes para determinados proyectos (arriesgados) en el caso de Tegestia. No obstante, aun así, algunos empresarios de la animación (como pudimos comprobar) se quejan (incluidos algunos empleados, que hacen piña con los empresarios, en interés de su empleo) de la insuficiencia de las subvenciones y apoyos. En lo mismo incide el *Libro Blanco de la Animación* (ya citado²⁵³), el cual defiende el sector como una fuente de empleo y de innovaciones que pueden impactar adecuadamente en la economía (el sector es un nido de desarrollos de programación y nuevas herramientas informáticas, por ejemplo). En tiempos de crisis, los argumentos se dirigen a temas sensibles de la agenda gubernamental para así maximizar el apoyo estatal y cubrir costes para el capital en estas empresas.

Otras personas especialistas en animación, como uno de sus historiadores en España, De la Rosa, con quien hablamos, considera que lo que no tiene verdaderamente apoyos es el mundo de los artistas concretos que realizan animación (en forma de becas o subvenciones a autores)²⁵⁴. Estos creadores son esenciales, porque son ellos los que pueden lanzar ideas y creaciones, en todo caso, susceptibles de trasvasarse a la industria. Las empresas del sector monopolizan la financiación pública para sus proyectos empresariales concretos (y ya contratarán ellas a los creativos que necesiten y se amolden al proyecto), tratando de quedar así como los verdaderos representantes de la animación. A

²⁵³ Diboos (2012).

²⁵⁴ Como experto en el mundo de la animación ha publicado algunos estudios (Rosa, 2003; Rosa y Martos, 1999). No obstante, sus estudios giran más en torno a la animación de autor y no comercial, frente a la industria orientada a lo comercial que investigamos nosotros. Con este especialista hablamos simplemente para conocer y aclarar algunos aspectos de la animación en general, pero no para obtener una entrevista más de aquellas orientadas al conocimiento de la esfera de la producción dentro del mundo empresarial.

menudo, no piensan lo suficiente en el ecosistema creativo previo (animadores y diseñadores independientes que necesitarían apoyo para desarrollar un estilo propio y sólido), que podría consolidar, a la larga, una hipotética industria, sin descargo de que, también, estas creaciones independientes sean sobre todo cultura²⁵⁵. Como luego veremos, por algunos discursos, la explicación de que los empresarios busquen copar ese protagonismo está en que son los empresarios y ejecutivos de las empresas los que se consideran a ellos mismos tan creativos como los propios artistas (pues a menudo crean u orientan el concepto con fines comerciales) y los que hacen posibles los proyectos, invocando la narrativa empresarial de que quien se arriesga o asume el riesgo (siempre el riesgo de la inversión, no riesgos de otro tipo) ha de ser premiado por ello. De alguna forma, el héroe artístico y creativo (que también tiene su mito detrás) es transmutado, en el discurso empresarial, en héroe empresario, creativo de “modelos de negocio” y financiación, que, al final, aparece en los discursos empresariales como el verdadero artista y creativo. Con este discurso es lógico que traten también de que las subvenciones les pertenezcan a ellos de modo preferente. Con estas apreciaciones vemos que en el campo de la animación hay tensiones entre una orientación o polo más gestor y comercial (representados por ejecutivos y gestores de las empresas) y personas que encarnan o hablan por el polo más artístico.

Hay que recordar, como mayor prueba de esa tensión entre lo artístico y lo gestor, que hay artistas de la animación que trabajan en proyectos independientes totalmente, que desarrollan estilos experimentales, y que sobreviven gracias a premios de festivales, derechos por las creaciones y la docencia, renunciando a entrar en proyectos empresariales (como esos otros estudios, con estrategias mixtas, de los que hablábamos, que combinan creaciones propias con servicios externos a empresas). Pues aunque la animación se haya convertido en un subsector dentro del sector audiovisual, para producir contenidos audiovisuales y valorizar capital, también es una técnica artística antes que nada. No obstante, nosotros no nos vamos a ocupar de esta animación experimental y más pegada al campo artístico. Vamos a estudiar más bien la industria de la animación, la animación comercial (y aun cuando esta última pueda producir también resultados de alto valor artístico o que queden grabados en la memoria colectiva). Dentro de

²⁵⁵Un ejemplo de creativo que ha desarrollado un estilo propio y luego ha podido alimentar la industria es Lasseter, formado en una escuela de renombre a nivel mundial, aunque vinculada al mundo comercial (CalArts), que incentiva la diversidad de estilos. Luego Lasseter pasó a la industria de Hollywood, pero tras haber desarrollado un estilo personal, que siempre se le respetó y por el que se le premió. Este creativo y productor ha sido el alma de Pixar, estudio que ha renovado la animación comercial y cuya rentabilidad no hace falta comentar (Fonte, 2013).

esa rama de la animación más comercial vamos a estudiar cómo el trabajo vivo que se desempeña en ella es diana de técnicas orientadas a hacerlo productivo. Este sector nos servirá como pretexto para entender cómo este tipo de trabajo vivo es constituido por el capital de una forma específica, para lo cual necesita otro tipo de aproximación y modo de control que se sale de la repetición de lo mismo (es decir, de modelos industriales más enfocados a otros segmentos del trabajo vivo).

Realizar un proyecto de ciertas ambiciones (una serie o un largometraje) y con cierto nivel de calidad, precisa de inversiones mínimas de dos millones de euros. Aunque muchos proyectos, después de realizar inversiones superiores, no han cumplido expectativas de recaudación y explotación (Martínez, 2009). No obstante, una de las empresas en la cual trabajaban algunos entrevistados, y que puede servir como caso de éxito (pues ha logrado una emisión a nivel mundial, y en mercados potentes), realizó una inversión de 7,5 millones para producir una serie, logrando el doble en ingresos, aproximadamente, tras la explotación de derechos de emisión y tras los pagos ligados a compromisos con licenciarios (sin contar todavía lo que generarán las ventas de productos derivados como juguetes). Una película española estrenada hace unos años costó 70 millones de dólares producirla, pero su recaudación en taquilla a nivel mundial excedió, de sobra, los 100 millones (no estamos, nuevamente, contando los ingresos por regalías de productos derivados del film o en concepto de *deuvedés*²⁵⁶).

En conclusión, las empresas que realizan un nivel de inversión importante, que introducen mejoras técnicas y de planificación, que explotan el ingrediente “calidad” (cuidando del diseño y la animación, al menos en ciertas partes, lo que es inevitable cuando se compite con productoras extranjeras), y bien conectadas comercialmente, pueden generar niveles de ganancia respetables. Aunque muchas empresas o pequeños estudios subsisten a duras penas, e invierten en proyectos modestos (como cortometrajes), orientados básicamente a certámenes independientes, otras empresas del sector no son parte de una “economía del conocimiento” que sea un mero espejismo (sustentado en la explotación poco sólida de intangibles), sino que pueden llegar a alcanzar niveles de rentabilidad aceptables.

²⁵⁶ Nos referimos al largometraje *Planet 51*. El sitio web Box Office Mojo, referencia para datos de este tipo, ofrece un registro de recaudación en salas para las películas que se estrenan. Hemos obtenido de tales registros la información antes referida (Box Office Mojo, 2010).

Finalmente, terminaremos este epígrafe con unos apuntes históricos, lo cual nos servirá para ver cómo la animación ha sido objeto de mayor organización por parte del capital con el paso del tiempo.

Las primeras empresas que desarrollaron una industria de la animación, es decir, creando una cadena de montaje, aplicando modelos industriales, y muy rentables fueron productoras estadounidenses como Disney, Warner Bros o Hanna Barbera. Antes, la animación existente consistía más bien en tiras cómicas animadas, breves, creadas por animadores independientes que las desarrollaban un poco según lo que se les ocurría sobre la marcha e inspirándose en el género de las tiras cómicas en papel (Bendazzi, 2003; Wright, 2006).

El sector de la animación en España tuvo ya sus antecedentes en las décadas de 1940 y 1950, a lo cuales siguieron algunas productoras que llegaron a consolidarse durante unos años o de modo más permanente. En algunos casos, se llegaron a producir obras reseñables que tenían poco que envidiar a los productos estadounidenses desde el lado técnico y en su significado artístico. No obstante, por lo general, los estudios españoles que hacían producciones enfocadas a lo más comercial y con vocación de continuidad no solían tener los recursos e infraestructura de los estadounidenses, lo que provocaba que las animaciones fueran limitadas en muchos casos. También, por lo general, los contenidos eran muchas veces animaciones enfocadas a publicidad más que a películas y series. Tampoco tenían las posibilidades de comercialización que tenían detrás los productos americanos. Además estos productos, en la década de 1950 y siguientes, tras la salida del aislamiento de España, volvieron a inundar el mercado interior, por lo que los productos autóctonos perdieron espacio en los cines y no recibieron otros apoyos, aparte de otras razones (Rosa, 2003)²⁵⁷. En cualquier caso, hablamos ya de producciones nacionales que desarrollan, con todas las limitaciones que pudieran tener, una organización compleja, una cadena de tareas y un conjunto organizado de empleados, y que van más allá de animadores aislados que hacen más bien animaciones con mucha influencia de las tiras cómicas.

La animación comercial vivió una época más o menos dorada, en España, especialmente en la producción de series (en 2D) en la década de 1980 y 1990,

²⁵⁷ El régimen franquista tendía a ver la animación como un género frívolo a pesar de su desarrollo con fines políticos en muchos países. Por otro lado, muchas pequeñas producciones de animación solían exhibirse antes de la proyección de largometrajes en los cines. La imposición del No-Do desplazó a los cortos de animación de las salas y perjudicó a la industria existente (Rosa, 2003).

convirtiéndose en un centro de producción a nivel europeo que ofrecía precios baratos con una calidad aceptable. Además, las televisiones nacionales tendían a apoyar el producto nacional (Martínez, 2009). Según supimos por algunos entrevistados, los grandes estudios americanos subcontrataban a empresas de animación españolas. Estas preparaban y troceaban el trabajo, tras lo cual, contrataban a animadores para acometerlo (a menudo no como asalariados en plantilla sino como artistas que trabajaban por libre).

A finales de 1990 y durante la década de 2000, la animación (especialmente las series) entró en crisis por la competencia en costes de las series japonesas y americanas, lo que, unido a la crisis de anunciantes y reducción de fondos en las televisiones, decidió la balanza en favor del producto extranjero. Las empresas extranjeras que recurrían a España en busca de estudios de animación comenzaron a desviar las contrataciones a Asia. Desde entonces, la animación española se ha ido orientando más al largometraje, por encontrar ahí un nicho menos hostil que el de las series²⁵⁸. El éxito reciente en el ámbito del largometraje ha animado a seguir realizando inversiones en estos proyectos y ha impulsado el desarrollo de series televisivas, dado que las televisiones nacionales han vuelto a apostar por la producción nacional (Martínez, 2009).

Cabe reseñar que con el despliegue del 3D y el impulso que recibió de los estudios americanos (como Pixar) a finales de 1990, los estudios afincados en nuestro país también recibieron estos vientos de cambio. En un estudio vasco se desarrolló la primera película en 3D de Europa (Rosa, 2003). Desde entonces otras empresas se embarcaron a probar el nuevo formato (hay que destacar a empresas gallegas en la década de 2000, como Dygra). Con ello se fue dejando más apartado el formato 2D. Muchas empresas han cosechado éxito con algunas series y largometrajes en 3D, el cual ha transformado la producción al hacer más intensivo el uso del ordenador, de programas de diseño e implicar otro tipo de complejidades (el 2D también se realiza ya con ordenador). Por el hecho de que el 3D tiene cada vez más peso, por los resultados mejores que ha dado a las empresas y por las nuevas posibilidades que brinda de organización del trabajo el uso del ordenador, nos centraremos en la producción de este tipo.

²⁵⁸ Películas como *El Bosque Animado* o *El Cid*, han marcaron un hito, cumpliendo además expectativas mínimas de recaudación (Martínez, 2009). Más recientemente lo han conseguido títulos como *Planet 51* (que fue la película española más cara de la historia). De las tres referidas, la primera y la tercera ya se realizaron en formato 3D.

En definitiva, el interés por la animación como ámbito productivo a estudiar también estaba justificado por las incipientes bases del sector en España, pues ya existió un zócalo de capacidad productiva y creatividad en estos ámbitos, el cual, sin duda, ha servido para incentivar el resurgir posterior. El tener cierto saber condensado en ciertas regiones mundiales (porque existe un mercado algo desarrollado de profesionales, porque ciertos proyectos ganan notoriedad mundial, etc.) favorece las inversiones posteriores. Por ejemplo, se han seguido externalizado desde grandes productoras americanas tareas fundamentales en el proceso de creación de una película (por las que se pagan elevados precios, tales como la creación de personajes) a estudios radicados en Madrid o Barcelona²⁵⁹.

En resumen, el sector de la animación era interesante pues ya existía una experiencia y saber organizativos en España ligados al mismo, y puesto que recientemente ha desplegado grandes proyectos que han implicado sus innovaciones y retos. Es un sector que emplea a una fuerza de trabajo altamente cualificada y sometido a un alto nivel de competencia incluso internacional. Esto era un escenario perfecto para estudiar cómo una fuerza de trabajo altamente cualificada es sometida a un control para hacerla productiva.

Tras este epígrafe centrado en repasar el sector y su estructura (y después de reflexionar sobre aspectos que pueden tener su importancia para nuestra investigación), nos adentraremos en las prácticas de trabajo y modos de organización.

6.4. TECNOLOGÍAS DE CONTROL Y PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE ANIMACIÓN

Al principio de este trabajo ya hablamos que pretendíamos conocer qué técnicas y formas de estructurar las relaciones introducía el capital para favorecer precisamente su competitividad en los sectores objeto de estudio. Y también estábamos interesados en saber cómo el capital, por tanto, constituye de raíz la producción basada en el trabajo intelectual y creativo. Ello marcaba distancias con las perspectivas de otros autores que entienden el capital como vampírico, y que ya explicamos (Hardt y Negri, 2001, 2011; Moulier-Boutang, 2011). Esta perspectiva tiene el problema de que pasa por alto que el capital es un activo organizador y que constituye el mismo trabajo concreto de la fuerza de trabajo

²⁵⁹ Estas afirmaciones pueden contrastarse con los reportajes de Vera (2007) y Equipo Animalada (2013).

para orientarlo a la venta como mercancía. Así, ha de reducirlo y someterlo a una serie de condiciones (entre las cuales están unos modos de control y producción), para mejorar la productividad de la fuerza de trabajo, para preservar cierta disciplina y esfuerzo sostenido, para asegurar una mejor comunicación de la esfera productiva con el mercado (como ya propuso el toyotismo), de modo que se generen innovaciones y productos más “vendibles”, etc. ¿Esto también es así en el caso de estas empresas que ahora estudiaremos?

6.4.1. Animación comercial, ¿un arte modelado por las necesidades de rentabilidad empresarial?

En este primer apartado nos centraremos, sobre todo, en la cadena de montaje de tareas artísticas que el sector de la animación construye, y cómo en ella se reproducen formas de modelación del trabajo y de sometimiento de la fuerza de trabajo que resuenan con formas tradicionales que ha venido utilizando el capital. También veremos la presión de los intereses comerciales en la práctica de los artistas. Por último, veremos si esos intentos de industrialización se apoyan en ciertas subjetividades. El hecho de que la animación se someta a ciertas condiciones (industriales) tiene que ver, aparte de con la necesidad del capital de lograr la máxima eficiencia en los costes, con que las empresas de animación ofrecen, en ocasiones, la imagen de un contenido audiovisual a otros productos (tangibles) de otras empresas. Pero estas últimas estarán interesadas en adquirir esa imagen si el producto es vistoso o ha desarrollado una narrativa identificable por la audiencia, para lo cual ha tenido que ser una serie interesante, coherente, etc. Para esto último, a su vez, la serie ha tenido que tener guiones correctos y producir una tanda importante de capítulos o varias temporadas, lo cual requiere ser ágiles en la producción y la capacidad de sacar resultados con periodicidad. En definitiva, todo lo anterior demanda un proceso bien organizado y productivo (mediante modelos tendentes a lo industrial). Comenzaremos así ahondando un poco más en qué función cumple este sector en relación a otros.

Algunas funciones de los productos de animación

La animación o el diseño 3D son técnicas (artísticas y audiovisuales) que cada vez se utilizan más en el sector audiovisual y en conexión con el “entretenimiento”, entendido como nuevo nicho de consumo en el capitalismo. Una población a nivel mundial, crecientemente urbana, con ingresos medios y

posibilidades de consumo, busca entretenimiento en el mercado, sobre todo cuando otras formas de ocio, de herencia premoderna o no tan asimiladas por el mercado (tales como reuniones familiares, pasar el día en espacios verdes, juegos populares, etc.), han retrocedido en los hábitos de las personas. El sector audiovisual, y en concreto, el mundo de la animación o de los videojuegos, entre muchos otros, vienen a dar respuesta a las necesidades de ocio y a asimilar el “tiempo de descanso” dentro de los circuitos del mercado. El ocio queda más colonizado o se incorpora en mayor medida dentro de circuitos productivos empresariales. El ocio productivo, el ocio como palanca del capital (y no como suspensión del mismo) inaugura un tiempo total de producción del que hablarán ya los *postoperaistas* (Domínguez, 2009).

Pero el mundo de la animación, como ya hemos visto, no solo produce productos audiovisuales cerrados en sí mismos, sino que produce personajes y argumentos que crean narrativas que pueden en ocasiones explotarse para estimular el consumo de otros bienes²⁶⁰. Todo ello activa unas emociones en torno a un producto en conexión con imágenes positivas de ciertos personajes. Hasta tal punto que, incluso en algunos informes, se habla de explotar comercialmente recuerdos de los tiempos de la infancia, del pasado como ventaja característica del sector de la animación (es decir, explotar la melancolía y los recuerdos para incentivar que el consumidor compre películas, productos relacionados con una serie, etc. que le permitan satisfacer esa añoranza del pasado)²⁶¹. Estas formulaciones tan conscientes de “explotar el pasado” apuntan a explotar imágenes pasadas, trabajo cristalizado pasado, que se retoma para incentivar de nuevo el consumo, aprovechando emociones del consumidor. Estos productos inmateriales o informacionales (que elabora una fuerza de trabajo que aplica su intelecto o creatividad) tienen la posibilidad de dilatar la generación de beneficios (su plusvalor), sobre todo cuando tiene cierta calidad e inversión de esfuerzo, y cuando se ha validado en el mercado como útil o atractivo. Así, esta explotación del pasado y del recuerdo no está desconectada del tiempo de trabajo y del esfuerzo insuflado en algo, los cuales, por la calidad creada, permiten explotarlo de modo dilatado.

²⁶⁰ Narrativas del tipo: “el videojuego de la película”, el “libro de la serie”, etc.

²⁶¹ El referido Libro Blanco de la Animación introduce el concepto de “explotación de la memoria”. Por eso habla de que el sector de la animación tiene capacidad para generar beneficios a largo plazo, porque normalmente las personas vuelven a las series de tiempos pasados, que les transportan a su infancia. Por ejemplo, en este sentido, la cadena de moda H&M ha explotado la imagen del personaje Snoopy o del personaje de cómic (y después de cine) Superman (Wikipedia, 2013a).

Por todo lo anterior hemos hablado de la animación como un arte ligado al campo económico, a la revalorización del capital. Se trata de un arte que produce intangibles (en este caso imágenes), que pueden servir, a veces, como medio de diferenciación de otros productos a los que se adhieren (juguetes, textiles, libros), dentro de ciclos de producción y consumo que engloban a diversos productos (tangibles e intangibles). Así, como decíamos al principio de esta investigación, lo intangible y tangible funcionan en conexión.

Lo más parecido al mundo de la animación puede ser “la moda” (arte también muy pegado a las necesidades capitalistas, ya que su cometido es crear y renovar permanentemente tendencias y deseos, o suministrar ideas para la industria). Los modistos que exponen en las pasarelas crean conceptos y tendencias explotables por las empresas textiles, los modistos que trabajan para el público de a pie o las cadenas de moda que venden a las masas.

Así, estos sectores de creatividad no constituyen una economía de la información puramente (aun cuando el diseño al final sea información y aunque también se generen ingresos por la explotación de esas imágenes en sí mismas, con la emisión en televisión o cine). Lo tangible e intangible se vinculan. De este modo, no entendemos que en muchas perspectivas los productos inmateriales y la economía que mueven en torno a ellos se vean a veces como humo debido a que son intangibles o información que puede reproducirse *ad infinitum*, y menos cuantificables u objetivables (López y Rodríguez, 2010). Pues ya sabemos que lo tangible e intangible está en conexión y ambos conforman valor. Además lo intangible alimenta la realización del valor de lo tangible. Por otro lado, lo intangible, por ser tal, no es menos objetivo en cuanto a su valor que lo tangible. Lo intangible también lleva un tiempo de trabajo producirlo y también está sujeto a presiones de tiempo (producirlo antes para evitar costes excesivos como veremos). Asimismo, el elemento de novedad adicional o calidad que portan está conectado a un esfuerzo invertido, a tareas complejas²⁶² y a las características de cierta fuerza de trabajo, mejor formada, lo que remite, nuevamente, al tiempo de trabajo. Introduciendo esos elementos de novedad o calidad pero, a la vez, preservando la eficacia y reduciendo los tiempos del proceso de producción de bienes complejos (gracias al conocimiento acumulado con el tiempo sobre dicho

²⁶² El trabajo intelectual y creativo no se puede establecer o descodificar en unidades de tiempo simples con tanta facilidad (Pagura, 2010). No obstante, se entiende como complejo, difícil, y a esto socialmente se le imputa un tiempo largo de preparación, lo que suele transferir un valor aproximativo elevado.

proceso), se desplaza a competidores y se logra realizar así un beneficio diferencial mayor.

Por otro lado, lo tangible no tiene un valor incardinado, que sea consustancial a él, de lo que carecería lo intangible (como parecen indicar las perspectivas que cuestionan la economía inmaterial). El valor de lo tangible no es consustancial a ello. Más bien el empresario organiza el proceso de trabajo y, según su experiencia y conocimiento del mercado y del sector, puede hacer aproximaciones del valor de sus productos. Esta anticipación de ese valor aproximado para sus productos depende de los niveles de eficacia productiva de los otros capitalistas (los cuales, con las mejoras de sus niveles de productividad, reescriben el valor de unos productos dados y, por tanto, del valor que puede exigir el empresario anterior según cuán eficaz sea por comparación a los otros²⁶³). Pero, pese a estas previsiones y anticipaciones, el valor y su manifestación concreta y coyuntural, el precio, siempre se actualizan por medio de la competencia entre capitalistas: es una validación que acontece en el mercado y por medio de la competencia entre capitalistas en función de su eficacia productiva, no preexistiendo en el producto, sea este tangible o intangible (Heinrich, 2008). De esta forma quedan cuestionadas todas las perspectivas que descartan los productos inmateriales y los sectores que los producen como fuente sólida de revalorización del capital por carecer de “algo objetivo” o sólido.

Pero, aparte de lo anterior, no solo hemos tildado a la animación comercial de arte especialmente ligado al capital por las funciones que a veces desempeñan las imágenes que produce (generando ingresos por su proyección o por servir a otros sectores). Lo consideramos *arte capitalista* (por poner una expresión chocante) por la manera en que la práctica de trabajo en el sector (el trabajo concreto) está constituida por la presión de rentabilidad, lo cual explicaremos algo más en el siguiente apartado.

Finalmente, y como precaución, antes de pasar al punto siguiente, hay que reparar en que, al hablar de un arte especialmente constituido por las necesidades de rentabilidad o que cumple ciertas funciones en el campo económico, estamos aplicado una óptica o marco de análisis centrado en el significado económico de estas actividades, que es lo que nos ocupa. En cualquier caso, y aunque no lo abordaremos, los contenidos mismos producidos son susceptibles de otros análisis

²⁶³ Si los otros son muy eficaces, producen mucho nivel de producto, y reducen el valor del bien unitario, él, aun produciendo menos, siendo menos eficaz, tendrá que amoldarse a esta determinación del valor que los otros instituyen en sus acciones.

(más culturales, etc.). Asimismo, comentar las anteriores determinaciones económicas de estas actividades artísticas y audiovisuales (y algunos problemas asociados) no anula el hecho de que los contenidos producidos puedan encarnar, desde otras perspectivas, un alto valor cultural o artístico, o que encierren valores educativos y éticos loables.

División de tareas, ahorro de tiempos y a cada cual su modo de visionado específico

Cuando uno llega a estas empresas de animación²⁶⁴ espera encontrarse con empleados repartidos por mesas amplias con pilas de hojas y cuadernos, lápices, material de dibujo y pintura, etc. Cuando empezamos el trabajo de campo, habíamos leído entrevistas a profesionales de la animación. Hablaban, en ocasiones, sobre nuevas herramientas y ordenadores, pero nos imaginábamos que quizás los métodos tradicionales (hojas, lápices, muñecos articulados) tenían igual peso que antaño. Lo que encontramos fueron, como era de esperar, personas en mesas para varias personas (como marca el diseño de espacios más informales, menos “represivos”, que estimulan la interacción, al tiempo que ahorran espacio, algo que sucedía igual en el sector TIC). Con todo, nos llamó la atención que los profesionales estaban sentados ante sus pantallas de ordenador y absorbidos en sus programas de diseño²⁶⁵. Las interfaces con las que interaccionaban mostraban mallas, superficies poligonales en colores grisáceos y blancos, formas de personajes demasiado geométricas y todavía poco definidas, o cuadros de mando con opciones (quizás estuviesen generando un modelado, creando movimientos, dando color). Otra gente trabajaba sobre gráficos, o bien a veces sobre modelos de personajes y escenarios simplificados. Con esta descripción queremos dar cuenta del carácter abstracto e informatizado que han asumido sus tareas.

Por ejemplo, en el caso, de la fase de animación, los animadores, cuando animan, trabajan sobre personajes simplificados, o no del todo “cargados”, sin las texturas u otros elementos, así como sobre escenarios minimalistas, con muchos detalles de la escena suprimidos. Estos detalles excesivos son indiferentes porque no son estrictamente necesarios para su trabajo (dar movimiento), e incluso lo

²⁶⁴ Algunas entrevistas se realizaron en el centro de trabajo de una empresa, por lo que en nuestras visitas pudimos ver cómo la gente trabajaba.

²⁶⁵ Por la generalización del ordenador, algunos estudios conservan y exhiben ciertas técnicas tradicionales como elemento de diferenciación, aunque no pueden competir si quieren hacer cierto tipo de animación o proyectos.

ralentizarían, algo a evitar en un flujo de actividad (presionado por la rentabilidad). Cada cual trabaja con lo justo y necesario para su cometido. Trabajar sobre la imagen o modelo final, con todos los detalles “cargados”, sería muy costoso (porque los ordenadores se saturarían al tener que componer, al momento, imágenes muy complejas). Pese a todo, los programas pueden ofrecer, a petición, visionados algo más definidos (lo que se llama *render*²⁶⁶ del programa o *render de trabajo*), con más efectos cargados.

Pero más allá de evitar colapsos del ordenador, de algún modo, el empleo de personajes simplificados, trabajar con formas geométricas que uno ha de ir matizando o emplear muchos menús de programas y cuadros de mando algo abstractos es la forma como la informática ha configurado su práctica, el modo de abordarla y a lo que han de ajustarse. Estos modos de configurar su práctica pueden ser ásperos de primeras, porque se trata de ajustarse al modo como una herramienta reescribe una práctica. Con todo, estas formas de inscripción o visionado (a veces demasiado técnicas) configuradas por el ordenador, una vez se conocen, pueden incluso acelerar o guiar mejor la práctica del artista y facilitarla (se mejora su ritmo, se reducen errores, etc.). Veamos algunas descripciones de modos de trabajar.

Por ejemplo, en la fase de modelado se convierte en una escultura digital un dibujo. En esta fase²⁶⁷ uno necesita monitorear cada cierto tiempo el resultado final con todos los efectos cargados (mediante el *render* del programa) para ver cómo quedará definitivamente tal escultura o marioneta digital. No obstante, con lo que ha de operar, por defecto o rutinariamente, es con una estructura poligonal que subyace a esa imagen final y que determinará la apariencia final de esa futura escultura o marioneta. Según cómo se manipulen o cambien los vértices o pequeños polígonos que forman esa estructura poligonal o más geométrica, y se

²⁶⁶ Hay diferentes grados de *render* que explicaremos. Con *render* nos referimos a que el ordenador, aplicando fórmulas matemáticas, procesa esos modelos e imágenes simplificados, aplica los cambios y añade en ellos todos los efectos más complejos y que requieren mayor potencia de cálculo por parte de la máquina, no visibles en un primer momento, devolviendo las imágenes o modelos más cargados, aproximándose a la manera como se verán en la película. Hay pequeños *render* instalados en los programas para uso de los artistas en aras de hacer comprobaciones de cómo les está quedando más o menos en su forma final lo que hacen. Por ejemplo, una especie de *render* del programa lo utiliza el animador para, después de creados una serie de gestos y poses, que el ordenador los proyecte seguidos en un vídeo para ver si le convence lo que ha hecho (esto algunas personas lo llaman previos o previsualizaciones, etc.). Pero luego hay *renderes* más complejos de los que hablaremos.

²⁶⁷ Aunque en este mundo todo caduca pronto puede consultarse para el modelado a Choi (2005), al menos para captar su esencia. También puede consultarse Fernández (2011).

generen nuevas formas en ella, así se irá dando forma a un modelo y se verá finalmente una anatomía humana u objeto, por ejemplo. El visionado de las formas geométricas o líneas que subyacen al modelo también permite hacer una adecuada construcción de las partes del modelo que se está modelando o una buena agrupación de las mismas para generar objetos adecuadamente móviles (evitando incidencias costosas para el animador que moverá el objeto después). Se pueden seleccionar partes específicas del modelado (polígonos o partes específicas, etc.) para enfocarse sobre ellas, modificarlas y dar forma a esa estructura, sin necesidad de manipular todo o de repetir todo, con lo que se agiliza la tarea.

Estos programas tienen también opciones muy concretas para generar o lograr formas (formas primitivas o predefinidas) y efectos buscados, o para centrarse en el desarrollo de ciertos aspectos, sin complicarse demasiado, si es tal cosa lo que uno pretende.

También cuando se generan texturas para vestir un modelo (después del modelado o del diseño de su geometría) a veces se pueden descargar imágenes (de Internet o que se tengan en un archivo), por ejemplo, imágenes de materiales o de objetos. Estas imágenes se descargan y almacenan en el programa de diseño, y pueden utilizarse (o adaptarse añadiendo algunos cambios) para pegarlas, tal cual, como texturas a los modelos que hayamos creado previamente en el 3D. Esto obviamente ahorra tiempos a los artistas, si deciden hacer algo rápido y evitar crear una textura de cero, y va en esa línea de racionalizar tiempo y trabajo.

Por tanto esa “forma de visión” más técnica o algunos apoyos de los programas son un medio también para guiar la visión del profesional y su práctica en aras de hacerla más efectiva y rápida.

Pero podemos seguir dando más ejemplos de esto:

-El que colorea el modelo, no tiene que conformarse con la escultura digital que recibe tal cual, puede adaptar su interfaz, lo que ve, ampliar partes para agilizar la tarea de pintar. El modelo tridimensional que recibe el que añade texturas (después de hecho el modelado) puede “aplanarse” (a la manera como el globo terráqueo se convierte en mapa) en el ordenador. Una vez creado tal mapa, que además descompone el modelo por partes, se pueden segmentar y distinguir miembros o áreas para aplicarles diferentes texturas, si es así el deseo del artista. También el artista cuando elabora la textura o da color puede hacerlo directamente sobre el modelo 3D (como permiten algunos programas), lo cual es

más cómodo; pero para retocar detalles puede recurrir de nuevo a ese visionado del modelo aplanado o apisonado, para lo cual es mejor. Con lo cual, *si bien es en el artista en quien reside la originalidad y el criterio, el ordenador incorpora formas de estructurar la información y actuar sobre la tarea que la facilitan y dinamizan de modo importante.*

-Hay una herramienta que se denomina el *canal zeta*. Dicho en términos sencillos es un procedimiento que arroja la imagen de la escena en blancos y negros. Lo que es más blanco está cerca de la cámara, y lo gris tendente a negro, lejos. Este procedimiento, por tanto, permite esquematizar o simplificar la imagen de la escena para hacerse mejor una idea de las distancias entre los objetos de la misma con vistas a corregirlas, introducir elementos (pues permite saber si hay espacio) o meter desenfokes selectivamente, cuando se retocan aspectos de la escena o en la fase de iluminación (o con otros propósitos que nos explicaron). *Esto es otro ejemplo de cómo el ordenador no “crea” pero acompaña el trabajo del artista al generarle el visionado más útil para su función concreta, de modo que se gana efectividad* (lo que incide en los tiempos de producción, aunque también esté relacionado con la calidad o depuración del resultado, factor en que nos detendremos más adelante, pues ahora estamos tratando, sobre todo, esos factores de racionalización o de impulso de la eficacia en las tareas de una actividad compleja con componente artístico).

-O, por ejemplo, la tarea de animación, aunque casi siempre se hace directamente sobre intuitivas marionetas digitales (por expresarlo metafóricamente), a veces se hace más abstracta y técnica: pues se utilizan también, complementariamente, curvas o rectas en gráficos que representan el movimiento (y diferentes aspectos o variables del mismo). Manipulando la forma de la recta (mediante diferentes opciones o procedimientos)²⁶⁸, se controlan y definen aspectos del movimiento que luego exhibirá el personaje (por ejemplo su rapidez, sus cambios más o menos bruscos o su evolución a lo largo de una secuencia). En el dibujo tradicional esas aceleraciones y desaceleraciones, o matices y detalles del movimiento, había que lograr hacerlos al mismo tiempo que se dibujaban las poses en papel, no se hacían con un “procedimiento aparte” o con un gráfico con curvas como ahora los organizan y sistematizan estos programas de ordenador.

²⁶⁸ Por ejemplo: cambiando los valores que alcanzan ciertas variables del movimiento representado en esas líneas, metiendo más o menos puntos clave, haciendo más o menos curva la línea.

Es decir, con todos los anteriores ejemplos, lo que queremos transmitir es que estas interfaces exhiben formas de visión analíticas y propias a cada tarea, para que cada artista pueda centrarse y actuar específicamente sobre las partes que en cada caso necesite modificar. En definitiva, cada categoría de empleado maneja programas específicos o funciones del mismo que le dan el “modo de visión” sobre el trabajo que cada cual necesita. No es lo mismo, como se ha explicado, lo que necesita un modelador que una persona que da color. También incluso dentro de un mismo oficio o fase dada de la cadena de producción (modelado, animación, etc.) existen, a su vez, diferentes “capas”, cuadros de mando o formas de visión según el tipo de información que la persona requiere, en cada momento, para el detalle o problema de su trabajo que quiera tratar y resolver, a medida que avanza. Ya vimos que no es lo mismo lo que necesita el mismo animador según el “momento” de su tarea (a veces precisa una visión de todo el modelo colocado en escena, en otras ocasiones recurrirá a abstractas curvas de animación para matizar movimientos, etc.). El que la pantalla y el programa que se maneja exhiba el modo de visión que cada cual requiere según las necesidades específicas de su función profesional y según el momento de la tarea en que se encuentra permiten trabajar con menos resistencias, descompone la tarea de cada artista en fases o momentos, permite trabajar más dinámicamente, más ágilmente, y con ello los tiempos de producción mejoran. ***Las tareas han devenido más abstractas y más analíticas, y el programa permite organizar y crear diferentes capas de visión en una actividad para hacer el trabajo más ordenado, controlable o rápido.***

En la descripción anterior vemos, primero, que el ordenador reina como instrumento de trabajo; y segundo, que el modo como se trabaja, la manera en que está configurado el trabajo artístico (por ejemplo, trabajar sobre modelos simplificados basados en geometrías más simples, pero también analíticas) está asociado a la necesidad de “dinamizar el trabajo”: es decir, ahorrar tiempo en este trabajo artístico al evitar tiempos demasiado largos de procesamiento computacional, y al intentar hacer el trabajo más analítico y ordenado para que la persona se centre en cada momento en cosas más concretas y tenga más guías o apoyos. Dinamizar apunta a agilizar, ahorrar tiempo de trabajo, tiempo en tareas incluso artísticas y de diseño. Y el ahorro de tiempo es fundamental a la hora de reducir costes y producir más barato que la competencia, sin necesidad de perjudicar el resultado. Todo ello son principios organizativos motivados por la competencia empresarial en su estado puro, implementados, en este caso, en un trabajo creativo.

Por otro lado, otra ventaja del ordenador desde el lado de la planificación capitalista es que el ordenador elimina poros en el trabajo intelectual y creativo, satura el tiempo de trabajo y ahorra costes. El trabajo creativo se presta o necesita de cierta “desorganización”, interacción y debate de propuestas, sobre todo en la fase inicial (lo que sucede en mayor medida en la creación del concepto y del *storyboard* de la serie), pero cuando se pasa al desarrollo de la serie como tal, sin codificar en exceso el trabajo, interesa también que no se pierda demasiado el control sobre el mismo. Sin ordenadores, y en los estudios tradicionales (o bien en los actuales pero con menos medios), los creativos tenían que pulular por el estudio pasándose unos a otros sus partes terminadas para que el otro continuara. A veces había cierta categoría de empleados que realizaban esta función de puente (recolectando trabajos y derivándolos donde se necesitara). Ello se prestaba a cierta pérdida de tiempo acumulada, y también la posibilidad de desorden, de pérdida de documentos, etc. El dominio del ordenador crea espacios de trabajo más pulcros y organizados: la comunicación es más rápida (las cosas se envían *ipso facto* electrónicamente entre las diferentes fases del proceso), al evitar esos tiempos de desplazamiento se ahorra tiempo y cada cual está más concentrado en su tarea (ni ha de desplazarse ni le entorpecen).

“Los *software* hacían que no te levantas cada dos por tres. Si no existieran, yo estaría cada dos por tres yendo al departamento de *lighting*: “oye pásame”, yendo al departamento de modelado: “oye, pásame el modelo tal”. Los *software* lo que permitían era que yo me lo descargara en el momento y no me levantara de la silla”.

(Adriano, animador y diseñador gráfico)

En algunas empresas, la sistematización que impone el ordenador, y sobre todo, el sistema de ordenadores interconectados llega a cotas mayores. Veamos los siguientes ejemplos de modos de organización y control:

-Los ordenadores no solo están interconectados para enviarse entre ellos información (como sucede cuando enviamos correos o como en el ejemplo anterior para descargarse “manualmente” cosas), sino que en algunas empresas se han creado “intranets” o redes privadas de empresa (algo para nosotros familiar después de ver ejemplos de la *red cognitiva* en el mundo TIC). Es decir, los ordenadores de los empleados están interconectados a partir de una red y de un portal virtual común a todos, al cual acceden para descargarse las tareas terminadas de otros si uno ha de ocuparse de ellas a continuación, o bien para subir sus diseños. Pero hay que reparar en algo más, pues las tareas de envío a diferentes puntos, y de coordinación, la red privada interna lo hace por sí sola:

alguien sube algo, la *intranet* detecta el tipo de tarea que es (hay códigos asociados al documento en cada fase de producción) y a continuación lo manda al proceso o persona que se supone que ha de recibirlo después. No es necesario, en un primer momento, que ninguna persona piense en quién tiene que recibirlo. La *intranet* lo tomará, lo “leerá” y ahorrará tiempos, pues se evita la necesidad de estar mirando en qué estado se encuentra cada cual, y de estar pidiendo y dando. Por el momento, eso sí, la *intranet* no tiene un tiempo introducido, tras el cual tomará la tarea de la persona sin previo aviso, a la manera de una cadena con una cadencia programada, pues las tareas concretas retienen ese elemento de complejidad, y están a cargo de un “operador” especializado que ha de juzgar el momento de entrega.

-En las personas de la gerencia y en algunos perfiles de empleados que les ayudan programando la *intranet* (los programadores informáticos²⁶⁹) el tiempo es una obsesión. Algo esperable dado lo central que es el control y mejora de los tiempos en la reproducción del capital. Y la *intranet* es un aliado impagable para ello porque elimina todos esos procesos de pulular, preguntar, etc. Sobre todo, y esto es importante, elimina esos diálogos, ese pulular y esas negociaciones no cuando se debate un problema de diseño o se hacen rectificaciones (ahí el parloteo es importante pues la configuración del valor del producto está en juego, ya que no es lo mismo un acabado que otro). Mediante la *intranet* se eliminan, más bien, el pulular y preguntar *en tareas de mera transacción* que, al fin y al cabo, solo generan costes absurdos para el capital. Si bien para la gerencia eliminar estas tareas transaccionales es una cuestión de mejora de los tiempos, lo interesante es que en el resto de empleados, en los artistas-técnicos (aun cuando les es indiferente la mejora de la eficiencia de la producción) la *intranet* es bien recibida porque lo ven, y la gerencia así lo ha promocionado ante ellos, como comodidad y mejor organización (sacan tiempo, evitan ese pedir y preguntar molestos sobre una entrega, se evitan líos). La eliminación de los poros se reformula así como comodidad de estos empleados, que así lo viven.

-Y esta cadena de montaje creativa, articulada por un sistema de ordenadores en conexión y que intercambian partes del proceso²⁷⁰, tiene sus

²⁶⁹ Los programadores informáticos, en estos sectores son, como es de esperar, empleados muy valorados porque su trabajo tiene mucha importancia para los intereses de los ejecutivos, pues sus herramientas son centrales para la productividad de este flujo de trabajo (se sacan más tareas adelante al día, más minutos de animación, etc.).

²⁷⁰ Y como tal, este sistema de ordenadores y de trabajo son los artefactos o la parte manifiesta de un esquema o técnica productiva que concibe el trabajo de determinada manera, que prevé determinadas interacciones y posibilidades, que pretende mejoras de productividad, etc.

efectos o *dimensiones de control* sobre los empleados (pues, como decíamos al principio, toda técnica productiva o planteamiento productivo-organizativo puede también ser leído en su dimensión del modo de control que instituye sobre los empleados). Así, este proceso más informatizado permite un control más exhaustivo: hay un registro de quién ha enviado qué y cuándo. La *intranet* puede crear un archivo de copias de seguridad (los cambios realizados cada cierto tiempo sobre el producto y los resultados se almacenan) para que el proceso no se detenga por mala organización, errores en el trabajo, por descuidos, por excusas, o bien por algún fallo del sistema o un borrado en algunas unidades. En caso de que algo de esto suceda, esa reserva virtual puede decir la verdad de lo que pasó o puede evitar que el trabajo tenga que empezar de nuevo en caso de un problema técnico, precisamente por las copias disponibles. En un trabajo cualificado en el que se han invertido días es en interés del capital asegurar ese control sobre el producto.

Por último, no cabe olvidar que aunque los ordenadores y los programas de diseño son un capital fijo caro (aunque en el caso de los primeros se han abaratado considerablemente con el tiempo), no es menos importante que los materiales tradicionales (que había que reponer continuamente) y sus residuos también suponían costes importantes para las empresas (contando además los problemas de orden de la producción más tradicional). Los ahorros de tiempos, materiales y la mejora del resultado del producto final²⁷¹ han estimulado al capital para desterrar poco a poco las formas de organización y diseño tradicionales. Fueron los grandes estudios los que primero se dieron cuenta de la importancia del ordenador y de los procesos más modernizados (Fonte, 2013: 87). Son así los grandes capitales del sector, a nivel mundial incluso, los que lógicamente tienen más capacidad de inversión para acometer estos cambios.

Además, cabe recordar que la digitalización de la producción y el adoptar el estándar 3D suponen ahorros frente al 2D en otros aspectos. Por ejemplo, el 3D implica complejidad de detalles y revisión (que luego veremos), y esto genera costes. No obstante, con el 2D para generar la escena hay que hacer dibujo por dibujo. En el 3D tras hacer un diseño inicial, se modela el personaje u otros elementos y queda ya almacenado en el sistema para siempre. A partir de ahí se toma tantas veces como se quiera para moverlo como una marioneta (no hay que

²⁷¹ Se entiende que lo que se considera más “vistoso” es relativo históricamente. Actualmente atrae más la animación por ordenador, porque permite mejorar ciertos efectos, fondos, etc. En especial es el formato 3D el que ahora se vende mejor, por algunas de sus características, pero esta percepción podría cambiar.

hacer dibujos uno por uno). De este modo podemos decir que el ordenador estructura un flujo de trabajo más continuo, lo integra mejor desde el punto de vista del capital. Además, cuando se usa el ordenador, en caso de error, se pueden enmendar partes sin repetir todo (percance más probable en el dibujo tradicional), lo que nuevamente remite al ahorro de costes.

-Hay extremos todavía más sorprendentes tratándose de estos sectores de creatividad. Tener el personaje almacenado en un sistema (frente a ser dibujado continuamente) permite cosas como “programar movimientos”, es decir, lo que se llama crear “ciclos de animación”. Normalmente una serie o película no es una continua creatividad. Muchos personajes hacen acciones similares o la misma acción en diversos momentos. Así, estas se generan de una vez, se graban o almacenan en el ordenador, y se insertan y ensamblan cuando se repiten para ahorrar tiempos. A veces se crean movimientos genéricos válidos para muchos personajes. Es cierto que su abuso puede reducir la calidad (creando un producto un poco pobre), pero es una posibilidad que ofrece el ordenador en términos de eficacia productiva. Estos ciclos de animación son por tanto como piezas idénticas de una cadena que van circulando entre diversos animadores para que las encajen a sus modelos, de modo que se evitan hacer algo otra vez. Aunque en otros apartados de este trabajo veremos que siempre se añade un matiz, lo cierto es que en los ciclos de animación el artista se acerca, por momentos, a ser una pura vigilancia o rutina a la manera preconizada por el fordismo-taylorismo. A los animadores, como es de esperar, trabajar con ciclos no les gusta demasiado (pues si bien ahorran tiempo de trabajo, cercenan sus posibilidades de expresión). También hay veces que se graban los movimientos de un actor real, se registran en un ordenador y esa información se aplica sobre los personajes para ahorrar animaciones.

Estas posibilidades que permite la digitalización son expresión de que en el sector no se trata siempre de creatividad sino que el capital busca también agilizar los procesos (sobre todo cuando se han de abaratar costes en escenas y reducir tiempos de producción) empoderando el sistema y ahondando en la sistematización de la producción.

Todos los artistas reconocen que el manejo de programas por ordenador es complicado, sobre todo llegar a cotas altas para así poder hacer diseños y animaciones complejas y poder aprovechar artísticamente todas las posibilidades del programa. Llegar a ser un gran artista o animador 3D es muy difícil también. No obstante, los que vienen del 2D están más predispuestos a reconocer cierta

pérdida de cualificaciones o del dibujo propio, y a admitir que llegar, al menos, a un nivel medio de capacidad es más fácil con el 3D (en especial por algunas facilidades vistas que ofrecen las herramientas para algunos oficios).

Todos estos cambios en las conductas y prácticas mediante entornos informatizados permiten, en la agregación de las mismas, un importante ahorro de tiempo de producción (en cuyos términos las empresas compiten). Las empresas de animación invierten recursos en el desarrollo de programas para mejorar la rapidez de los envíos y el procesamiento de datos (especialmente cuando son datos complejos, dada además esa necesidad de crear copias y archivos, o de generar un *render*, etc.), invierten en programas de gestión de procesos que permitan coordinaciones del trabajo mejores o más complejas, o apuestan por la compra de programas de diseño más avanzados, etc.

A la luz de lo anterior, hay que aclarar algo. Por un lado, el uso del ordenador, especialmente cuando se hace animación 3D, tiene costes altos. Los presupuestos se han ido encareciendo con el uso del 3D por ejemplo en algunas películas de animación españolas, sobre todo a la luz de las últimas producciones²⁷² (aunque si bien porque también en esos presupuestos van incluidos planes comerciales más ambiciosos para distribuir internacionalmente). Una producción 3D es muy costosa y requiere disponer de una infraestructura muy preparada (ordenadores, programas y compra de licencias, soporte técnico e informático, *granjas de render*, etc.). También requiere de muchos perfiles: desde animadores y texturizadores hasta informáticos. Es decir, genera unos costes muy altos “de inicio” de la producción en comparación con el 2D. En esos costes también se incluyen los efectos de la complejidad técnica que implica añadir una tercera dimensión al producto, que complejiza las diferentes actividades y la revisión de errores y problemas (aunque, por otro lado, también se dejan relegadas algunas habilidades complejas del artista con el paso del 2D al 3D); pero, pese a estos problemas del 3D, ya hemos visto que, paralelamente, por lo visto antes, el ordenador está desarrollando cada vez más argucias y modos de agilizar y acelerar el trabajo, lo que implica ahorrar tiempos. También el ordenador permite ahorrar mucho material. De este modo, un artista nos comentó que frente al 2D

²⁷² Una producción en 2D que se hizo hace años, con altos vuelos, fue *Nocturna* que costó 6,5 millones de euros. Algunas de 3D estrenadas en fechas cercanas sobrepasaron esa cantidad, pero no se alejaron tampoco mucho (Martínez, 2009). No obstante, desde 2009, algunas grandes producciones de animación españolas han sobrepasado los 20 millones de euros e incluso los 50 millones de dólares. Es el caso de *Justin y la espada del valor* o de la ya referida *Planet 51*, respectivamente. La información sobre los presupuestos de producción ha sido recopilada de los siguientes sitios de la Red (Box Office Mojo, 2010; Sensacine, 2013).

tradicional (un proceso muy pesado), el 3D estaba acortando significativamente los tiempos de producción cada vez más. Esto es más cierto cuanto que, cada vez, se aprende mejor a trabajar con ordenadores y dado que las empresas crean flujos mejor organizados y dinámicos gracias a la digitalización y al aprendizaje de mejoras organizativas. Estas reducciones de tiempos, materiales y la posibilidad de sacar más películas y series compensan los costes iniciales del uso del ordenador y del formato 3D en concreto. Si a esto le unimos que las producciones 3D suelen ser más atractivas al público (al menos por ahora), se comprende que el 3D se haya generalizado por el interés empresarial. Sobre la generalización del 3D como estándar o formato técnico hablaremos más adelante.

La necesidad de ahorrar tiempos, no solo está vinculada a un ahorro de costes de producción frente a otros capitales o empresas, sino a una necesidad de acelerar lo que entendemos como una **rotación de ideas**, como elemento peculiar de esta estrategia de valorización más basada en la innovación y creatividad de la fuerza de trabajo. Esta rotación de ideas se refiere a la presión sobre el capitalista a desplegar la idea en el mercado cuanto antes (una vez que tiene la financiación suficiente y es factible plasmarla en productos de cierta calidad y costes asumibles), pues nadie le asegura que otros no puedan estar haciendo algo similar, y que, al adelantarse, provoquen impacto en la audiencia y se la ganen antes. No obstante, ganarse a la audiencia no solo depende de salir antes al mercado con una idea atrayente, sino también de costosas campañas de promoción publicitaria, de comercialización o de estrenos masivos en muchas salas (en el caso del cine). Esto normalmente se lo pueden permitir mejor las grandes productoras nacionales, y sobre todo, las estadounidenses.

El ordenador y las plataformas digitales de coordinación (como la red privada de empresa) que hacen posible esa cadena de montaje creativa, responden, en definitiva, a una pretensión de ahorro de tiempos en las tareas y en las coordinaciones. En ello se adivinan resonancias tayloristas, en el sentido de que se busca objetivar en mayor medida el proceso y organizarlo de acuerdo a un esquema claro y repetitivo, saturar los tiempos y hacerlos máximamente productivos. También se advierte incluso cierta recodificación de la práctica misma creativa (y en algunos momentos su simplificación, por ejemplo, cuando se repiten animaciones en los personajes) mediante el efecto que tienen los programas informáticos, los sistemas y la mejora de la eficacia que suponen. No obstante, no hay una descualificación total (ni se pretende), lo que mataría el propio proceso creativo y el enriquecimiento del producto que cada oficio realiza.

El ordenador y otros estándares coactivos más allá del tiempo

No obstante, la creación de un sistema informatizado no solo responde a presiones de tiempo, también está orientado a otro vector de competencia en la sociedad capitalista, especialmente entre productores que compiten en términos de innovación: la calidad, que se encarna en *estándares coactivos* determinados durante un tiempo. Lo explicaremos, a continuación, de modo muy gráfico, con un ejemplo de las prácticas de decisión de los capitalistas sobre cómo pueden competir mejor, y que impactan sobre el trabajo de los artistas. El ejemplo gira en torno al paso del estándar 2D al 3D. Con ejemplos se puede aclarar mejor lo que buscamos, que es entender los mecanismos de la esfera productiva y lo que la mueve, frente a argumentos muy abstractos.

Aunque la animación 2D también puede realizarse por ordenador, la generalización de los ordenadores y la evolución en los programas de diseño (que cambian cada cierto tiempo en sus versiones) ha permitido también introducir y generalizar el estándar 3D. Casi todos hemos visto películas de animación tradicionales, en 2D por ordenador, y recientemente en 3D²⁷³. Y ciertamente no son comparables. El 2D posee una estética peculiar, más auténtica y artesanal, que tiene su encanto. Sin embargo, el diseño 3D logra más realismo, a veces movimientos más complejos o matizados (ya que no son tan pesados de realizar como en el 2D, que implica realizar muchos dibujos en las animaciones completas o no limitadas), vistosidad, fluidez, limpieza de la imagen, escenarios y figuras con mayor profundidad, texturas con otros matices, efectos especiales superiores, etc.

En las explicaciones tradicionales de la ley de competencia marxista se suele hablar de ese ahorro de tiempo diferencial de ciertos productores que les permite producir una unidad de producto en menor tiempo que el conjunto de los competidores, pero percibiendo el precio de mercado, por lo que en realidad realizan un beneficio extra. Y como hemos visto al principio, las empresas de animación también compiten en estos términos (pues la informatización responde a la coacción del tiempo y la necesidad de ahorrar tiempo y sacar productos más baratos). Como sucedía también en el mundo TIC, una vez recibido el dinero, se trata de una “cuenta atrás”, para generar ahorros de presupuesto, aun cuando el trabajo que tiene cierto componente artístico es más indómito y menos previsible,

²⁷³ Con películas en 3D se designa a aquellas en las que, si bien los personajes salen en la película final en una imagen 2D, estos se han modelado previamente en 3D, y se han animado en 3D, lo que les da otra apariencia y los efectos suelen ser de mejor calidad. El entorno es un entorno más realista y con más profundidad. También puede incluirse en el 3D las producciones adaptadas nuevas formas de visionado en cines.

y dado que en un producto audiovisual el problema de la calidad del resultado es también muy coactivo. De este modo, cuando hemos hablado de vistosidad, de limpieza de la imagen (que genera mayor atracción), mediante el 3D, ¿no son estos también estándares (en este caso más cualitativos), más allá del estándar de tiempos, en los que también se miden las empresas? ¿Y no son estos estándares cualitativos igual de coactivos? Desde que se ha introducido el 3D, y dado la mejora del resultado, las otras técnicas han quedado más relegadas, al menos por ahora. Cuando tales formatos y estándares se generalizan, quienes no los dominan han de pagar igualmente un precio, es decir, perder audiencia, no lograr contratos y lo que de ello se deriva en términos de explotación del producto. Lo cualitativo y el elemento calidad es tan coactivo como el producir en menos tiempo y más barato. Algunos investigadores del campo audiovisual también han certificado este hecho: desde que la animación española fue reconvirtiéndose al 3D, con las mejoras de acabado que permite, y al estilo de los grandes estudios americanos (que por su capacidad innovadora y mayores medios han marcado el estándar coactivo al resto), las cifras de recaudación nacionales e internacionales han mejorado (Martínez, 2009). En nuestras entrevistas hablamos con personas que habían participado en producciones bastante ambiciosas que incorporaban el 3D.

El estándar de calidad no solo se juega en términos de formato visual (3D o 2D), sino de concepto y de planteamiento de la animación misma²⁷⁴. Pese a todo, nos hemos centrado en este aspecto para ilustrar que existen, en el caso de los productos simbólicos o más intangibles, otras dimensiones coactivas adicionales a los tiempos de producción.

Esta presión del “estándar cualitativo” no se queda simplemente en el producto audiovisual. Cuando la película está hecha en un formato mejor y más vistoso, ello influye en el impacto sobre los consumidores y en la compra de los artículos derivados (juguetes, etc.). Así, los productores de tangibles no solo compiten en términos de estándares de tiempos de producción por lo que parte de su competitividad la tienen vendida a sus socios productores de intangibles (los creativos del mundo audiovisual y de la animación).

En definitiva, la instalación del ordenador y de nuevos programas en estas actividades (como pasó con la máquina u otros medios técnicos en otros

²⁷⁴Por ejemplo, fueron también ciertos estudios estadounidenses (Pixar) los que rompieron con el tradicional “cuento de hadas”, vigente durante buena parte del s. XX. Estos estudios reenfocaron la animación hacia un tipo de historias diferentes (por ejemplo, colocando como protagonistas no solo a humanos o a animales, como en las fábulas, sino a objetos que cobraban vida), y hacia un público más amplio (no solo niños, sino adultos).

momentos históricos), y las nuevas posibilidades productivas (en tiempos y en calidad) que introducen son un “virus” al que los productores en competencia no pueden sustraerse. Cuando uno introduce estos cambios, las posiciones competitivas de todos se reestructuran en contra de los rezagados, por lo que, si quieren evitarlo han de introducir una producción de contenidos de animación informatizados, para el caso que nos ocupa.

Cabe añadir, asimismo, otra matización respecto de esa cadena de montaje explicada. La descomposición del proceso en tareas tan especializadas cada una nos sorprendió enormemente. Esta descomposición obedece a la necesidad de agilizar el proceso productivo, pero también se debe a un proceso de especialización marcado por el propio formato 3D. La animación por ordenador, y en especial en 3D, pretende ser más realista e implica cuidar más detalles y variables que inciden en el diseño y la escena. Por ello, se necesitan tener en cuenta más aspectos en cada fase (el color, las sombras, la profundidad, juegos e interacciones entre luces, etc.). También se necesita conocer a fondo las herramientas informáticas para saber manipular sus posibilidades y utilizarlas en favor de un cometido y de un efecto estético. Se necesita, en definitiva, un dominio elevado en cada categoría para cumplir con estas demandas. No podemos, por tanto, decir que el aumento de capital fijo en la producción²⁷⁵, si bien refuerza cierta especialización en tareas determinadas, haya, por otro lado, significado descualificación abrupta (pueden haberse perdido habilidades como la educación de la mano, aunque en favor de otras y de otros conocimientos). En este caso, a diferencia del fordismo y del taylorismo, el aumento del capital fijo no implica un operario apéndice, lo que por otro lado, mataría el cuidado de esos detalles estéticos y el cumplir con niveles de calidad en la industria cada vez más coactivos (marcados al paso de los grandes estudios). Estos niveles de calidad ciertamente requieren de un empleado que enriquece y libera sus capacidades.

Los artistas entienden que gracias a esa cadena artística organizada pueden producirse grandes producciones que de otro modo serían imposibles (y gracias a ello, ellos mismos pueden participar en películas de renombre, que luego inscriben en su currículum y portfolio²⁷⁶). Por ello quienes “sufren” esta organización del proceso y la parcialización de tareas también están interesados en convertirse en un medio parcial para un “fin superior”, dicho metafóricamente, siendo un motivo

²⁷⁵ El aumento de capital fijo en la producción es evidente en forma de ordenadores, redes que articulan el proceso, programas de diseño, circuitos de ordenadores que cargan y procesan fotogramas más rápido, etc.

²⁷⁶ El portfolio es un currículum visual con muestras del propio trabajo.

de legitimación de la organización del proceso (aunque también, como veremos, expresan necesidades sutiles de volver a cierta globalidad, frente a la parcialidad de cada tarea o someterse a un criterio externo, lo cual se expresa en la añoranza por cultivar una obra propia en sentido pleno).

La uniformización de estilos, la creación de marcas de entretenimiento y su impacto en las formas de trabajo

No hace falta decir que esa cadena de montaje tiene otro efecto sobre los perfiles artísticos que muestra cómo la producción bajo el capital no solo “incorpora” un trabajo artístico espontáneo o preexistente, sino que lo modela activamente: se produce un uniformado de estilos (en los que diseñan, animan, etc.) para producir una mercancía identificable en el mercado (y no cacofónica). No es la creatividad social, genérica, sin apellidos lo que se trata de conquistar y vampirizar (del modo que dicen los postoperaístas), sino creatividades ajustadas mutuamente y confluyentes para producir una mercancía que ha de sorprender al público pero que ha de ser identificable y dotada de una coherencia (como todo producto en el mercado, y que aspira a una estabilidad en el mismo para dilatar la captación de ingresos). Podemos hablar, por tanto, de que este proceso constituye algo muy peculiar: *una capacidad técnica y artística vaciada o abstracta*, que si bien no es una capacidad fácil de encontrar, porque requiere de formación y práctica, es una capacidad que precisa de ese vaciamiento (de fines autónomos, de plenitud) para poder ser mediatizada y sometida para fines que están más allá de sí misma: la producción de una mercancía, en este caso, audiovisual.

“Raro es que te digan «el cliente ha pedido esto, a ver qué sale... ». Lo normal es que se haga un preestudio, que se busquen unas líneas para que todos trabajemos más o menos en lo mismo. Y no solo consejos también muchas exigencias, ten en cuenta que cuando trabajas en un estudio no solo trabajas para ti, trabajas para tu jefe, que el jefe trabaja para un cliente, pues tu primer cliente es tu jefe²⁷⁷”.

(Sonia, colorista y diseñadora de personajes)

²⁷⁷ Aunque estamos abordando ahora sobre todo el peso de esa cadena de montaje artística y digitalizada y cómo impone unas coacciones para ahorrar tiempo o para uniformar y crear un producto de acuerdo a estándares dados en el mercado, nótese también los aspectos de empresarialización. Las personas no se piensan como asalariados en relación a sus jefes (“tu primer cliente es tu jefe”). Así, pese a los aspectos de sometimiento puro que ahora estamos analizando en mayor medida (mediante una cadena), en una segunda parte hablaremos más de modos de relación con el trabajo que se promueven y de relación con uno mismo que apuntan a ampliar el conjunto de habilidades y el grado de compromiso con lo que se hace.

Se buscan unas capacidades creativas y artísticas “mediatizables”, plásticas, que puedan ponerse al servicio de cualquier línea editorial o gráfica que se plantee; en consecuencia, estos sujetos se convierten, hasta cierto punto, en reemplazables, pues no se quiere de ellos un producto personal o único. El capital se encuentra, no obstante, con una paradoja, pues no todos son igual de capaces de amoldarse a un estilo dado externamente y de desarrollarlo con cierta cota de calidad. Además, saber desarrollar un estilo ajeno y hacerlo de un modo dinámico, introduciendo elementos originales (pues se espera de ellos que también sorprendan en las soluciones adoptadas finalmente), dependen, paradójicamente, de haber desarrollado alguna vez cierta sensibilidad y elevadas capacidades, lo cual se logra cuando uno también cultiva ideas, estilos, inquietudes o intereses personales. Esta sensibilidad desarrollada permite amoldarse luego más fácilmente (a la par que aportar matices), es decir, permite un arte mediatizado pero de calidad en favor de una gran producción y al servicio de una idea dada.

Todo este proceso de constitución capitalista del trabajo creativo conduce a esta fuerza de trabajo creativa a experiencias que nos retrotraen, en parte, al proceso de incorporación del artesano o del obrero especializado al taller y más adelante a la fábrica (como en esa preocupación por el tiempo, la eliminación de poros, el someterse a una estandarización en el estilo). Sin embargo, por otro lado, tampoco es el mismo esquema²⁷⁸, y divisamos límites a una total proletarización, que mantienen a estos trabajadores aún como partes de la fuerza de trabajo con un capital cognitivo protegido que les diferencia: pues los trabajadores aunque son reemplazables, lo son hasta cierto punto, pues no todos saben del mismo modo realizar las tareas igual. En estas empresas sigue habiendo ciertos empleados con los que se suele contar por defecto en los proyectos. Por otro lado, el diseño, sea de personajes o de movimientos, requiere de los sujetos no solo que se ajusten, que se dobleguen a una mecánica o que apliquen vigilancia sobre todo, sino que se necesita en ellos muchos momentos de pensar y enjuiciar lo que hacen, es decir, capaces de evaluar alternativas e introducirlas para perfeccionar un resultado (aunque solo sea, al menos, para amoldarse a una referencia). No hay creatividad que pueda darse de modo automatizado o cumpliendo meramente instrucciones y procedimientos dados, pues siempre haría lo mismo y no sería capaz de variar

²⁷⁸ Recordemos que este proceso de especialización y sometimiento a un estilo no viene con los ordenadores, la animación tradicional en papel, o incluso con ordenador pero en 2D, también exigía ese sometimiento a un estilo externo. Y también estaba bastante dividida en tareas parciales que en combinación completaban el conjunto. Lo que ha conseguido el ordenador es dinamizar tiempos, eliminar poros de trabajo y conseguir el ajuste a estándares de calidad coactivos, y en ello se expresa una mayor constitución del proceso por el capital frente al 2D.

respuestas (algo necesario cuando hay que animar al personaje en otra escena que pide comportamientos distintos, o animar otro personaje distinto, o resolver un diseño complicado), logrando además un acabado que uno juzgue como satisfactorio. Incluso cuando las tareas de concebir o dibujar algo se automatizaran, hasta cierto punto, con ordenadores dotados de poderosos algoritmos que sugirieran patrones de diseño (capaces de recolectar información y generar variaciones a partir de ella, lo cual ya sucede), por detrás de ellos seguiría necesitándose un sujeto que reflexionara y valorara la pertinencia de tales sugerencias conforme a los objetivos, el efecto que quiere lograr, las sensaciones a transmitir y que modificara con destreza en consecuencia. En definitiva, una vez más, paralelismos y límites respecto a otros momentos históricos de incorporación y constitución del trabajo concreto.

Esta tendencia hacia la abstracción de las capacidades creativas de la fuerza de trabajo que se emplean en este proceso y la uniformización del estilo llega a su máxima expresión en el discurso de las personas del polo más gestor de estas empresas (los productores ejecutivos, o el director general de la empresa): estos en su discurso hablan no de animación, o de arte, sino de crear “marcas de entretenimiento”. Expresión que los artistas no utilizan espontáneamente, salvo que uno les pregunte directamente por ella.

Con la expresión “marca de entretenimiento” el trabajo creativo ha perdido su aspecto intrínseco y asume un cariz monetario, de mero medio, de portador de valor abstracto. Y además remarca ese aspecto de estandarización y de producto coherente que le haga identificable en el mercado de modo inmediato. Además, con tal concepto se refieren a crear contenidos que se pueden estirar comercialmente. Se trata de estirar el contenido audiovisual mismo para explotar ese pico (en el mercado) de una demanda encandilada con un contenido durante un tiempo. Así, aparte de hacer una segunda temporada (los artistas se suelen aburrir para entonces porque ya tienen muy vista la serie, aunque agradecen mantener su empleo), se ha de reconvertir la serie en una web de internet, en un videojuego, en imagen para publicidad, luego en una película, en un disco de música, etc. Aunque ello pide habilidades diversas, todo ha de confluir y someterse a un estilo y a unas exigencias dadas.

Con esta idea de marca de entretenimiento y con la noción introducida de capacidad creativa en abstracto²⁷⁹ llegamos a una conclusión importante. El

²⁷⁹ Lo que parece una contradicción porque siempre la capacidad artística tiende a expresar un estilo propio, es artística porque es personal, irrepetible. En cambio, bajo las demandas del

capitalismo que explota más la creatividad no es la vuelta a un capitalismo que rompe totalmente con la uniformización de la era fordista, al incorporar los valores de la contracultura o el “giro lingüístico” (Sennett, 2005; 2008; Marazzi, 2003), sino que invierte más en la innovación y diferenciación de los productos, pero sigue precisando universalización, convergencia y desdiferenciación al mismo tiempo. Apela a la creatividad, pero dentro de unos límites de lo asumible o comprensible por un tipo de cultura y mercado globales (a los que las empresas de animación se dirigen, como también ocurría con los productos y servicios de las empresas del sector TIC). Esto es una ecuación compleja, pues Simmel nos indicaba que cuando un contenido es compartido por un círculo social más amplio (como puede ser un mercado global), ha de perder sus peculiaridades originarias (Simmel, 1986). Esto parecería ir en contra de la innovación. Además toda innovación se ha de comprender dentro de un marco cultural que puede reconocerla, valorarla y consumirla. ¿Cómo se resuelve esta contradicción? Quizás este capitalismo cognitivo (caracterizado por la circulación global de mercancías que explotan, de modo rutinario, trabajo complejo y creativo en su elaboración) es posible en un tiempo histórico muy peculiar de la humanidad: un tiempo en que se ha conformado o se está conformando una cultura global y un individuo universal (muy influido por los valores occidentales, y en especial, de raíz angloamericana), lo que permite que estas series y películas de animación puedan ser descodificadas culturalmente por audiencias de todo el mundo y consumidas como mercancía²⁸⁰.

“La verdad es que tienes que hacer un producto que “viaje bien”, si lo haces demasiado local, lo estás adaptando a un público, te estás cerrando puertas, estás limitando tu contenido. En el momento en que lo abres, que haces que esté lo más adaptado posible a todos los mercados eso va a ayudar. ¡Nunca vas acertar porque los japoneses son muy distintos a los españoles y los chinos son muy distintos a los americanos! Pero también es verdad, y eso lo ha hecho muy bien Disney, que todos los niños del mundo cuando tienen sus cuatro, cinco, seis, siete, ocho años, ¡todos quieren ir a los parques de Disney! Con lo cual, ¿eso qué significa? Que Disney ha hecho un producto que viaja bien y que se ha instalado muy bien en todos los países”.

(Gustavo, gerente del departamento comercial)

capital, se reconvierte en una capacidad que requiere de criterio, capacidad de reflexión, habilidades de diseño y de uso de técnicas complejas a veces para crear más plenamente, pero a fin de desarrollar o perfeccionar algo dado de modo extrínseco.

²⁸⁰ Y en especial nos referimos a esa audiencia, sea en EEUU o en China, formada por grupos de ingresos medios que tienen un acceso a entretenimiento y a un nivel de consumo en mayor grado, a una educación y al aprendizaje del inglés, ya que en muchos países las obras se dejan en la lengua original o solo se traduce a las lenguas mundiales mayoritarias.

En una entrevista, aparecida en un medio de la Red, los directores de otra gran producción española confesaban, orgullos, que habían tratado de hacer decididamente una película lo más americana posible (en un tiempo en que “americano” significa esa cultura sintética constituida en la ecúmene de un capitalismo globalizado, y cuyos primigenios desarrolladores han sido los EEUU²⁸¹). Sorprende su testimonio y esta aceptación de la coacción que suponen las referencias dominantes de los estudios americanos, en especial porque ellos no eran los productores, sino los directores de la película (que representan al polo más artístico dentro de estas empresas de la animación comercial). Hacer una película que “parezca hecha fuera” implica: producir contenidos con los que una audiencia global se pueda identificar; seguir algunas líneas argumentales, tal y como marcan los estudios dominantes en el mundo (que han dejado obsoleto el cuento de hadas); emplear el 3D y cierto tipo de imagen o estilo visual y gráfico; ofrecer un competente nivel técnico (casi a lo Pixar); y, finalmente, planificar una buena política comercial y de distribución, la cual ha sido siempre el punto flaco de la industria española y de muchos proyectos (Martínez, 2009)²⁸².

Es decir, la creatividad en bruto ha de *validarse* en esa *creatividad adaptada a parámetros (coactivos) globales y competitivos* (que incluyen desde el formato o el estándar, como por ejemplo el 3D; hasta el tipo de argumento y los personajes). Por tanto, nada de creatividad “espontánea” en el capitalismo cognitivo, sino “su” modalidad de creatividad. Compartimos impresiones sobre este punto con un historiador de la animación (De la Rosa), y más próximo a la animación no comercial (aquella generada en el campo más artístico, más libre de presiones empresariales, y en el académico). Este historiador se lamentaba de que los recientes ejemplos españoles de animación más comercial carecían de “identidad”, salvo excepciones. Por tanto, contemplar las coacciones del mercado (por ejemplo, observar lo que hacen los estudios dominantes y cómo modelan el campo económico) es un arma de doble filo también, porque, si bien los productos que pretenden triunfar comercialmente han de reflejar los estándares o referencias dominantes del mercado, al mismo tiempo mimetizarlos demasiado sin irrumpir en el mercado con algo distinto no permite generar una “marca distinguible” o un producto innovador que desplace o reconstituya esas

²⁸¹En dicha entrevista afirman: “mentiríamos si negáramos una influencia de Pixar porque ahora mismo es la referencia. Queríamos hacer una película que la gente pensara que está hecha fuera. El emblema nacional y la ristra de chorizos no nos interesaban” (Judex, 2009).

²⁸² Martel también ha estudiado el desarrollo de lo que pueden calificarse como verdaderas y potentes industrias del entretenimiento que producen contenidos (musicales, televisivos, cinematográficos, etc.) encaminados a su distribución y consumo globales (Martel, 2011).

referencias y estándares (no permite rehacer el campo económico y dominarlo con la innovación²⁸³). Por lo que parece que estas empresas han de caminar por el medio, moverse en una esquizofrenia (mejorar los procesos con miras a la mejora del tiempo y los costes, introducir una cadena que permita una estandarización del estilo, adoptar el 3D como marcan los estudios dominantes, moverse en ciertos argumentos aceptables, etc.) pero al mismo tiempo sorprender con algo (y por ello, explotar también las facultades creativas y no solo de amoldamiento de la fuerza de trabajo).

Adaptarse a un estilo dado (que refleja unos estándares y referencias del mercado a tener en cuenta) afecta al trabajo de estos profesionales; pero como es la “cultura dominante”, hasta de prestigio (por ser el estilo marcado por los grandes estudios), estos profesionales de componente artístico lo asumen (y, según se ve por la entrevista antes referida, a veces se lo toman como un reto y con motivación). Como pudimos comprobar visitando bitácoras donde exhiben obras personales, de vez en cuando, ellos mismos reproducen (a su manera) estilos dominantes o de series famosas en sus propias creaciones. De alguna manera, asumen ese plegarse a esa “cultura” y estándares dominantes porque han aprendido a convertirse en esos *operarios* (como los llamaron algunos gestores) de capacidad artística en abstracto. Asumir esa coacción a veces de modo placentero se explica porque son profesionales con alto componente artístico pero poco conectados al campo del arte no comercial y/o académico, es decir, desde siempre muy pegados a la industria y al mercado audiovisual. Además dentro de su “mundo”, han creado sus referencias propias de lo que es ser buen profesional (al margen de las valoraciones del campo artístico, más elitista, sobre el tipo de trabajo que hacen).

En definitiva, esa capacidad creativa en abstracto, y que puede adaptarse a lo que se le requiera, se relaciona con una cierta universalización del producto: el producto tiene que ser llamativo, diferenciador y mejorar lo existente, pero precisamente sobre la base de unos parámetros y estándares de mercado.

Por tanto, dados esos parámetros de mercado, esa constitución del proceso creativo por el capital no solo se concentra en la producción o desarrollo de la serie (la parte, si cabe, más estandarizada, de la cadena que hemos visto y articulada por el ordenador), sino que se extiende y reorganiza todo. El equipo creativo o de diseño del comienzo, lo que se denominaba “preproducción” en la

²⁸³ Aquí estamos utilizando terminología bourdiana en la descripción como ya anticipamos en el marco teórico.

jerga empresarial (el que hace los estudios preliminares, el que desarrolla múltiples bocetos para crear una línea gráfica de la serie, el que crea personajes o los que hacen los guiones visuales), es el que tiene el “privilegio” de mayor libertad porque es al que todos los demás artistas han de adaptarse. Pero incluso estos no escapan de esa determinación vinculada a crear una mercancía, y a su disciplinamiento correspondiente. En una entrevista realizada a un director general de una empresa nos comentó esto:

“De hecho aquí desarrollo se le llama a la fase de creación conceptual o creativa. Que intervienen...De hecho para que te hagas una idea, en el caso de esta serie, interviene hasta el juguetero, en la creación de los personajes, para que los personajes sean juguetables. De los bocetos iniciales al boceto final, dicen: “No me sirven. Son personajes demasiado alargados. Necesito que sean más cortos de extremidades, para que no se parta luego a la hora de construir el juguete”. Intervienen muchos factores. Hay mucha gente que interviene en el proceso creativo.”

(Ramón, director general)

Es decir, no solo la cadena de montaje digitalizada expresa “las necesidades de la industria” de la animación. No solo los estándares coactivos del mercado audiovisual (los parámetros establecidos en el campo económico) influyen en la forma de la animación, en los personajes, en el formato, enmarcando todo el proceso, sino que hasta el productor de tangibles que comercializará artículos más adelante salta hasta el proceso donde los diseñadores están creando personajes *ex novo* (la parte de creatividad menos encorsetada), para salvaguardar su ganancia. La marca de entretenimiento orienta todo y hasta los creativos iniciales que ponen más alma, menos sometidos a la cadena, están determinados por ella y también han de mimetizarse y rendir una capacidad artística en abstracto, adaptable a las indicaciones que vengan.

Momentos de simplificación del producto y de pensar en la cadena

Aunque en epígrafes subsiguientes veremos cómo la empresa busca extraer mejoras de calidad, innovaciones y el perfeccionamiento del producto de los empleados, ahora estamos abordando más bien ciertas tecnologías de organización y control como son esa cadena de montaje digital, su función, o el sometimiento a estándares y uniformizaciones, con las cuales el capital también “codifica” en cierto grado, simplifica procesos, cristaliza estilos y líneas para

generar una mercancía plausible. Pues no se trata simplemente de creatividad, sino de aquella sometida a ciertos parámetros.

En esta misma línea, si bien la empresa busca calidad, a la par evita el exceso de complejidad y simplifica el producto, sobre todo en las fases iniciales. Pues son las decisiones del inicio o los diseños de las primeras fases los que impactan especialmente en el resto de puntos de la cadena. Si el guion es muy largo o tiene demasiadas animaciones o escenas muy complicadas ello afectará a los animadores. Si los objetos que diseñan los dibujantes iniciales son muy complicados o barrocos eso afectará a los modeladores o a otras categorías. Y esa complejidad significa costes para el capital. Por eso se trata en cierta forma de lograr atractivo estético y calidad, sobre todo en ciertos momentos, personajes o puntos del guion, pero también simplificar el producto especialmente si son detalles superfluos, es decir, en momentos del guion que no aportan nada, que son de mera transacción para los momentos culminantes del capítulo o la película, donde ya hay que lucirse.

Si no se dimensiona bien el proyecto, no se sabe discernir lo fundamental de lo secundario (sobre todo los gerentes en el día a día o incluso el director de la película) o uno se pasa de ambición, de creatividad o de virtuosismo artístico puede hacer colapsar el proyecto, la cadena y la rentabilidad. La rentabilidad impone inercias como lo hace la cadena digital: el hecho de que todos estén interconectados exige una “simplificación” de unos en favor de otros, pero especialmente en favor de la rentabilidad y adecuado flujo de la cadena, que ciertos puntos no colapsen o no se vean impedidos a terminar por las dificultades que les han derivado desde la preproducción. Es decir, la empresa no busca siempre calidad, sino que también reprime selectivamente, destruye creatividad. Si bien no se trata de una simplificación de tareas a la manera taylorista (convertir a la persona en comportamientos prefijados, lo cual haría inviable un producto creativo), sí que se advierte un impulso a ahorrar complejidades y cosas alambicadas porque evitarse tales significa que los encargos que se pasan a otros serán más asumibles y la cadena será más eficaz y fluida.

El siguiente testimonio se refiere a un profesional que trabajó en un videojuego (en las animaciones que lleva), que era el producto derivado de una película de animación. Como apunta el testimonio, los “cortes” en la creatividad para evitar problemas, incertidumbres y desvíos en los costes afectaban a todos los departamentos, en especial al que diseñaba el videojuego, lo que luego impactaba en el resto (animaciones, programadores, etc.). Por otro lado, hay que

matizar que las animaciones enfocadas a videojuegos suelen ser más simples, aunque estos “cortes” para racionalizar también se dan en series y largometrajes.

“P: Eran decisiones económicas, que alguien cortaba...

R: No porque... Muchas veces realmente había un nivel que no había superado el control de calidad, jugarlo era un horror, y era muy difícil... O exigía muchos recursos poder hacerlo como querían los profesionales del departamento de diseño. Necesitaban una serie de cosas para que ese nivel fuera estimulante. Y no sé si alguna otra vez... Porque realmente había algunos problemas de programación que impedían que se desarrollase ese nivel como Dios manda, entonces exigía dinámicas de programación que realmente complicaban mucho al departamento²⁸⁴”.

(Abel, storyboardista de animación enfocada a videojuegos)

El capital que explota conocimiento, lo explota sin ignorar que al final no busca la creatividad por la creatividad o el virtuosismo técnico. Estas empresas emplean a una fuerza de trabajo cualificada y con habilidades artísticas o elevado conocimiento de herramientas, pero como actores del campo económico conocen sus intereses esenciales y otros secundarios (que son un simple medio para el fin de la reproducción ampliada del valor).

Lo interesante es que llega un momento, sobre todo cuando los profesionales se curten, en el que empiezan a adaptarse a las necesidades de la cadena y al interés de la gestión, sin que se lo digan. Así en el siguiente caso, el empleado (diseñador gráfico y que ya tiene su experiencia en el sector) parece que asume dónde está y que se trata de un trabajo socializado. Esto da pie a que piense en el todo con vistas a la eficacia y simplifique así los diseños.

“Siempre tenemos que hacer pequeñas modificaciones sobre lo que hemos hecho, porque yo a lo mejor planeo algo, pero eso hace el trabajo del modelador más difícil. Entonces, si está en mi mano solucionarlo desde Arte, simplificando algo que no cambie sustancialmente la serie, yo doy ese paso atrás, para volver ya a pasarlo al modelador, el trabajo un poco más accesible para él...”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

Interiorizando el entorno, el empleado compensa los problemas que tiene la empresa de no poder implementar una total automatización en estos puestos creativos, pues la empresa solo ha hecho algunos progresos en tal línea. La

²⁸⁴ Donde complicaban mucho al departamento significa horas de tiempo de esfuerzo y resolución a mayores (costes), cuando podía resolverse de modo aceptable por menos.

interiorización de unas normas compensa la ausencia de coacciones automatizadas, algo que veremos en otros ejemplos y que además desarrolla cierto tipo de subjetividad y de técnicas del yo.

Esta interiorización viene facilitada porque se reformula también como solidaridad. La fluidez de la cadena y el control de la gerencia se benefician de estas formas de solidaridad: evitar diseños muy complejos en ciertas fases precedentes para no aumentar la exigencia de la tarea después y perjudicar al resto de colegas (evitándoles no cumplir entregas). En definitiva, los empleados no necesitan ser abortados en sus elucubraciones continuamente, sino que incorporan la visión capitalista en su trabajo, aunque muchas veces reformulada como proyecto grupal, pensar en el conjunto, etc.

No obstante, por el anterior testimonio comprobamos asimismo que, aunque el artista ya prevé las necesidades de la cadena y las incorpora en su hacer, los excesos o el que se pase es inevitable, como para que haya cierto paso hacia atrás y tenga que limpiar el diseño. Reivindican con estos comportamientos, aun inconscientes, su estilo o iniciativa, que siempre amenaza con surgir sobre la superficie del estilo conjunto. Además esto trasluce los problemas del trabajo creativo: cuando uno se sienta a hacerlo, le absorbe a uno, pierde la noción, es difícil pensar todo el rato en coacciones que se sobreponen. Con esto sacamos dos conclusiones. La primera, que en estas profesiones no solo es difícil tener un adecuado nivel técnico o artístico, sino que saber trabajar y amoldarse a una producción tiene su dificultad. Por otro lado, como conclusión adicional, estos profesionales interiorizan la cadena, pero parece que siempre se abren agujeros por los cuales se filtra el estilo o los caprichos, que son consecuencia inevitable de entregarse a la creación. La cadena, como forma organizativa, no escapa a algunos de sus límites.

Lo antes dicho evidencia que en estos espacios productivos conviven distintas lógicas²⁸⁵. Esto también es signo de que, pese a los procesos de reconstituir el trabajo creativo según las necesidades del campo económico, el

²⁸⁵ Así el entrevistado anterior aunque loa a los directores de producción porque planifican bien y aunque parece haber interiorizado la cadena, al mismo tiempo en otras ocasiones utiliza un lenguaje más duro, aunque sin perder la prudencia. Así habla a veces de aborto cuando no puede desarrollar lo que quiere: *“Ellos (los productores) atajan el problema en la primera fase, que es Storyboard y Arte, entonces una vez cortado ahí, eso ya no se desarrolla, es un aborto”*. Otro empleado al preguntarle si su trabajo lo entiende como marca de entretenimiento, toma distancia: *“Se hace para eso para que sea una marca, una representación”*, utilizando el impersonal y no refiriéndose directamente a sí mismo.

dominio o la subsunción “tienden a” ser totales pero no lo son aún. Y esto también nos confirma ya el acierto teórico y heurístico de haber utilizado el esquema de dos polos que se confrontan (el más gestor frente al que tiene más capital artístico, aunque sean artistas muy pegados desde siempre al campo económico). No obstante, la lógica artística a menudo ha de claudicar (salvo que una gran idea compense en rentabilidad, al apelar mejor al consumidor, el coste que entraña).

En definitiva, los empleados van interiorizando las determinaciones del proceso y las asumen, aprenden a moverse en sus parámetros, pese a los “agujeros” que a veces se abren.

No obstante, junto con esta interiorización tenemos que considerar de nuevo la objetivación de los controles por medio de herramientas digitales. Estas tratan de reforzar esa interiorización e incluso de disciplinar al empleado, de sobreponerse a él en caso de no interiorización exitosa. Así, en algunas empresas, la *intranet* tiene incorporadas automáticamente ciertas características de diseño que el producto ha de cumplir. Por ejemplo, diseños muy cargados o “pesados” (que van a dar problemas a otros o a las computadoras) generan alertas y la *intranet* evita que el diseño se suba y se incorpore al flujo. El trabajador ha de enmendarlo sin mediar palabra, ni tener siquiera los supervisores que intervenir (aunque queda constancia del aviso, por defecto). Esta cadena cada vez más va automatizando controles, y el control se hace abstracto y silencioso. También los supervisores se ahorran, desde el punto de vista del control, advertencias que siempre hacen perder tiempo y son algo incómodas de hacer. El control (para no paralizar el flujo por los caprichos o torpezas de algunas personas) queda reformulado, neutralmente, como *incidencia del sistema*. No obstante estos controles automatizados digitalmente también tienen sus límites, pues solo detectan ciertas variables o indicadores en el diseño muy “groseros” (diseños que “pesan” computacionalmente mucho y que son señal de parálisis de la cadena). Obviamente, las revisiones que pretenden ganar una riqueza estética mayor requieren todavía del ojo humano y entendido, y estos controles nos ocuparán en otros epígrafes.

La autogestión del tiempo

Como hemos visto, tras ahondar, al principio, en *mecanismos más externos* como la cadena digital o en que los ejecutivos siempre recuerdan e imponen externamente los parámetros de mercado, hemos encontrado ya visos de

“interiorización” en los empleados de este sistema de trabajo y sus coacciones. Así, en los siguientes epígrafes, y para cerrar el apartado sobre estas técnicas más industrializadoras que recuerdan a modelos que ha venido utilizando el capital, seguiremos viendo *cómo estos empleados interiorizan esas técnicas de industrialización*. De esta manera se mimetizan con el entorno, se hacen más eficaces y así compensan los límites a la total codificación que estas técnicas empresariales con reminiscencias industriales y fordistas nunca pueden lograr en puestos creativos (y que no siempre interesa).

En los anteriores epígrafes vimos el servicio impagable que estaba prestando el ordenador y el sistema digital a las empresas: no hay que hacer ya tantos dibujos para las animaciones, solo actuar sobre el modelo. Además el ordenador y el sistema digital eliminan poros o interacciones meramente transaccionales. E incluso el ordenador ya detecta complejidades excesivas y obliga a simplificar algunos diseños. Pero pervive un problema no del todo atajado: es decir, se facilita el trabajo, se ahorran tiempos transaccionales, pero todavía queda el escollo del tiempo que se toma la persona con la tarea. Como no hay una cadencia totalmente programada en la cadena digital, el tiempo puede irse de las manos. Están los plazos que a cada cual se le asignan por el gerente, pero el tiempo no está objetivado en la cadena pese a los progresos que ha hecho esta. El polo gestor parece sospechar que en un proceso artístico, que se presta a ese ensimismamiento, y que pierde de vista el conjunto, y ante los problemas para codificar excesivamente este trabajo por su naturaleza, la única solución es hacer que artistas interioricen las presiones de tiempo de alguna manera.

En relación a una escuela de animadores, una directiva de producción dice, preocupados como están con los tiempos de producción:

“La verdad es que la gente sale súper bien preparada de ahí, tanto a nivel profesional, como personal. Me refiero, que son buenos animadores, pero son responsables en su trabajo, les han enseñado a gestionarse su tiempo”.

(Eva, directiva)

Su preocupación se comprende pues cabe esperar que los jóvenes (algunos de ellos pueden entrar con 20 años o menos en estas empresas), que solo saben dibujar o cacharrear en el ambiente casi festivo de grupos de amigos o para ellos, no se adapten a los ritmos de una empresa. En estas preocupaciones con la *educación en el uso del tiempo* se revela la necesidad de que los artistas aprendan a adaptarse a otro concepto (capitalista) de trabajo y creatividad.

En fin, la cadena y ese sistema digital no lo puede todo aún en estas profesiones, se necesita del apoyo de una *educación para el trabajo* (en relación a los tiempos, formas de trabajar, etc.), de codificar la mente para unas necesidades del flujo productivo. La constitución del trabajo creativo según una lógica capitalista requiere de una paralela constitución de su socialización como “trabajadores” futuros (en academias que les educan también en relación al tiempo). Tal socialización es apremiante dado que el trabajo creativo presenta problemas para su mecanización y previsibilidad totales, que se han de compensar con ciertas adaptaciones en la forma de trabajar y de rendir su creatividad. En este sentido la educación de estas profesiones y los programas formativos son uno de los caballos de batalla de las empresas del sector. Estas reclaman también una formación reglada (pública), pues, hasta ahora, la formación descansa en escuelas privadas y en mucho autodidactismo (Diboos, 2012). Otros vienen con Bellas Artes o títulos como diseño gráfico y sus variantes, que el empresariado entiende que no están enfocados totalmente a la animación (comercial), necesidades del sector y conocimiento del flujo de trabajo. El empresario quiere intervenir en la configuración de la oferta formativa para asegurar formaciones más específicas que permitan una incorporación rápida del empleado al flujo productivo, aun a riesgo de que el exceso de especificidad perjudique la creatividad y calidad del trabajo, pues estas dependen de amplios bagajes²⁸⁶. La formación pública y

²⁸⁶ En un evento ya referido al que asistimos, hablamos con unas personas que promocionaban en un mostrador una escuela de formación para el sector de videojuegos y animación. Nos comentaron que había personas con Bellas Artes y diseñadores gráficos (o formaciones similares) que hacían cursos para conocer más el sector, adentrarse en herramientas que no habían visto, etc. Es decir, como vía para entrar en el sector más fácilmente. Estas declaraciones si bien tienen su parte de verdad, también son un medio de estas escuelas para ganar capital simbólico (al dejar claro que personas con carrera o formaciones técnicas avanzadas acuden a ellas tras reconocer que la carrera no prepara para todo y que el mundo de la animación y los videojuegos tiene una complejidad añadida que requiere de formación específica -lo cual es cierto-). Asimismo, estas escuelas, como representantes de regiones del campo académico que transpiran más la lógica del mundo económico (de hecho, han sido creadas por algunas empresas), abundaban en los discursos del tipo de que en las carreras hay mucha hojarasca, mientras que su formación va al grano. El campo académico que el capital crea necesita de egresados del campo más puramente académico (Bellas Artes, etc.) para ganar respetabilidad, pero al mismo tiempo lo denigra marcando distancias y proyectando en qué se diferencia, para reivindicarse, en cambio, como la adecuada formación, la adaptada a la realidad. De hecho, algunas de estas escuelas han logrado crear grados universitarios y se presentan como la verdadera formación, la que aúna conocimiento y vías profesionales claras (ocultando que podrían implicar cierto cierre intelectual por su sobreespecialización). Discursos muy atractivos para los jóvenes dadas las cifras de paro juvenil. Las tensiones entre estas diferentes regiones del mundo formativo y académico según su cercanía a lo económico y comercial son endémicas. Estas tensiones traslucen el intento, siempre constante, del capital (y otros sectores como el mundo burocrático) por reconstituir el campo académico según su lógica (Bourdieu, 1998).

reglada, además, interesa en el sector porque es de suponer que aumentaría la profesionalización. Además si la formación que se crea es de calidad y adecuada esto podría hacer que se contara con animadores de mayor calidad y así se abarataría el precio de los más expertos, que suelen tener un alto caché. De este modo, se abaratarían costes y podría generarse más producción. El capital, a veces, es el mejor valedor de la regulación y la oferta pública, al menos de cierta oferta (sobre todo porque permite descargar costes). Pero al mismo tiempo, en la preocupación por la educación se adivina una necesidad de reducir la brecha entre las orientaciones artísticas y las empresariales, de modo que así los artistas vengan ya con una mente hecha al flujo de trabajo industrial.

Algunas empresas, ante la pasividad pública, han decidido crear escuelas propias y planes de becas, pero, como era previsible, buena parte de la formación transcurre en la propia empresa como becarios: se buscan por tanto formaciones de transferencia rápida al proceso productivo (como pasaba en el mundo TIC, donde las empresas apuestan por cursos cortos pero periódicos, o comunidades de aprendizaje y apoyo entre empleados que permiten un aprendizaje orientado a la resolución de problemas en la producción “just in time”). Es decir, el capital, en la constitución de una actividad según su lógica, también está interesado en constituir una socialización de la fuerza de trabajo, un modo de profesionalización y un itinerario, con objeto de reducir esa distancia entre la lógica más artística y orientada al valor intrínseco (que tiene una actividad para las personas) y la lógica gestora.

Incluso en formaciones más pegadas al campo académico (como másteres de animación organizados por universidades españolas), la presión del campo económico y su preocupación de socializar a una fuerza de trabajo según sus objetivos es palpable. En un testimonio sobre los contenidos cursados por parte de una alumna en uno de estos másteres, esta habla de la necesidad de ser organizados, de *la importancia del tiempo (variable coactiva central)* en las entregas, de la necesidad de *aprender la interdependencia entre compañeros en la cadena de trabajo, etc.* (aspectos centrales de un proceso socializado y eficaz). Aunque en un momento dado, y cuando parece que progresa la interiorización de las demandas del campo económico para plegar más esas subjetividades artísticas a sus necesidades, la brecha se vuelve a abrir, pues la alumna veterana dice en sus reflexiones:

“Es aconsejable conocer tal o cual programa si queremos trabajar en determinada empresa, pero tampoco permitamos que las grandes compañías

dictaminen lo que tenemos que aprender, si bien debemos permanecer atentos a nuestras pantallas”²⁸⁷.

(Testimonio de una alumna de máster universitario)

Esta resistencia recuerda al problema de “dejarse llevar” en los diseños, que veíamos que paralizaban la cadena. Es decir, la constitución del trabajo creativo en términos capitalistas, aunque ha hecho progresos (mediante la cadena digital o la educación en el uso tiempo), se presenta precaria nuevamente como vemos, dada la autonomía y el orgullo de sus capacidades que estos empleados siempre tratan de defender y preservar (aunque hemos visto que al final terminan asimilando e interiorizando la cadena). Esta resistencia abierta, en este último caso, llama la atención que venga de una persona con una educación más académica, más pegada al campo del arte y menos comercial (como serían cursos específicos de animación, o escuelas de cine o del sector).

Pese a todo, esa socialización en una práctica artística conformada por las coacciones de rendimiento de un marco capitalista no es tan difícil de asumir, sino que logra su expresión plena, sin cortapisas, en ciertas subjetividades. Estas, en la interiorización de esa autogestión, se convierten ellos mismos en *fábricas de creatividad* acercándose a personificaciones de la lógica capitalista aun en un ámbito más artístico. Como pasaba en el mundo TIC, donde vimos el ejemplo de una persona que representaba su vida como un “gráfico de valor ganado” en crecimiento, en el mundo artístico, la presión por cumplir con unos objetivos hace que los artistas al final hagan un esfuerzo para objetivarse, para aplicarse técnicas a sí mismos, cual si fueran un objeto a gestionar, a fin de ser más productivos (y también mejores profesionales, al menos de acuerdo a cómo el campo económico define ese modo de ser mejor).

Veamos el siguiente testimonio, lo hemos extraído de un libro (muy comunes entre los profesionales de este ámbito) que un artista importante que trabajó en Disney (la élite del sector) escribió para dar claves a los que empiezan sobre cómo rendir mejor en términos de creatividad y agilidad.

“In previous years, you were limited to creating your image archives by collecting magazines or doing your own reference photography. It was a very time-consuming job. Cutting out and sorting, took a lot of space and lots of boxes. With the video prints all that improved. The Discovery Channel offered

²⁸⁷ Este testimonio de una alumna veterana apareció como artículo en una publicación periódica del ámbito de la animación (Navarro, 2012). El referido máster (de la UPV) no solo contaba con profesores del mundo académico o de la animación menos comercial, sino con ponentes y artistas más orientados a la industria.

everything you ever needed for wildlife research, not to mention everything available on VHS, Laserdisc, and DVD. Well, over the years I have collected several thousand images in video prints. Very useful for all different assignments, but even more useful to get inspired. Just looking through the dozens of books with video prints gave me so many ideas. It is even easier now, and cheaper. With available software, you create archives in your computer – no need for expensive prints. Moreover, it is then very easy to find what you are looking for with archiving software programs, not to mention that the picture quality is much better. (...). It may look like I just want to have fun looking at all that stuff. Yes, in a way it is fun, but more importantly, it refreshes the batteries! It's the best time, like going to school again. And it generates an energy that makes you want to create something".
(Extraído del libro de Hans Bacher)²⁸⁸

Algunas partes del anterior testimonio están subrayadas porque indican esa preocupación por el rendimiento. Las recomendaciones anteriores son las de un “diseñador de producción”, categoría que se encarga de diseñar el estilo visual global de las películas cuando estas se están concibiendo (por tanto, curiosamente menos inserto en la referida cadena y más enclavado en esas valoradas fases iniciales). Este tipo de profesionales necesita desarrollar muchos bocetos hasta dar con el estilo de la producción por el que finalmente se optará. La razón de producir muchos bocetos está en que, cuanto más se produce, más contenido entre el que elegir para dar con la mejor opción. La producción es, por tanto, vertiginosa, para generar ese número amplio de bocetos. Por otro lado, estos perfiles no están tan sometidos a las interdependencias de una cadena, pero en algún momento han de aportar sus soluciones para que el proyecto arranque. Dada esta producción

²⁸⁸ Traducción al español: “Hace años, uno estaba obligado a elaborar archivos de imágenes sacándolas de revistas, o haciendo sus propias fotografías a modo de referencia. Era algo que quitaba mucho tiempo. Las tareas de recortar y clasificar ocupaban mucho espacio y obligaban a emplear muchas cajas. Todo mejoró al extraer las imágenes de vídeos e imprimirlas. El canal Discovery Channel ofrecía cualquier cosa que se pudiese necesitar cuando se hacía un estudio sobre animales, por no hablar de todas las cosas disponibles en vídeo doméstico, disco láser o DVD. A lo largo de los años he ido recolectando varios miles de imágenes procedentes de vídeos. Estas son muy útiles para afrontar las tareas que a uno se le encomiendan, pero lo son aún más para obtener inspiración. Algo tan simple como buscar entre los montones de libros con imágenes procedentes de vídeos me ha aportado muchas ideas. Esto, ahora, es incluso más fácil y económico: con los programas informáticos que están apareciendo, se pueden crear archivos digitales y no es necesario hacer costosas impresiones. Es más, resulta muy fácil localizar aquello que se está buscando con los programas informáticos de almacenamiento de imágenes, además de que la calidad de la imagen es mucho mejor (...). Pudiera parecer que solo quiero entretenerme revisando todo ese material. En verdad, en cierto sentido es divertido, pero ¡lo más importante es que con ello uno recarga las pilas! Es el mejor momento, como si volvieras a la escuela otra vez; y genera una energía que hace que uno quiera crear algo” (Bacher, 2008: 15 y 58).

masiva y obligada de bocetos en unos tiempos, deducimos que no aplican una creatividad espontánea sino una creatividad analizada en sus procesos y detalles para acrecentar su potencial (y esto es algo que aprenden en la práctica, bajo las coacciones de tiempo, el celo profesional y las condiciones de trabajo). La menor sistematización por medios externos en estas fases de creación del estilo visual y los entornos, a diferencia de lo que ocurre con la animación y otras fases de producción, *se compensa con la incorporación de recomendaciones y mayor autoobservación*.

Como vemos por el testimonio citado, estos artistas objetivan qué favorece la rapidez creativa (en lo cual la coacción temporal hace acto de presencia), aíslan esos factores que les beneficiaron a partir de analizar su experiencia, replican tales factores sucesivamente para un mejor rendimiento futuro, y observan qué insumos necesitan para abastecer ese proceso creativo y de qué modo es más barato e inmediato (por ejemplo, utilizar el Discovery Channel para tomar referencias de animales de modo fácil y rápido; hacer acopio de cientos de recortes de otras obras para hacer su *libro de inspiración*; o utilizar recortes digitales porque se ahorra tiempo). En definitiva, han de crear toda una *infraestructura creativa personal*. Incluso desarrollan todo un saber sobre los pros y los contras de los diferentes soportes para construir tal infraestructura de inspiración. Por ejemplo: si es mejor un formato en papel o electrónico (para hacer ese libro de inspiración del que habla Bacher), y por qué; con qué formato ahorran costes económicos; o cuál de ellos permite rastrear más rápido las referencias y recuperar mejor la información (en lo cual el formato electrónico gana). Estos no son caprichos, pues localizar mejor la información (mediante el archivo electrónico, como al final recomienda Bacher) les permite reducir tiempos y encontrar más fácilmente esa textura aparecida en tal película o ese animal que les servirán como claves de inspiración para poder afrontar mejor y acelerar la entrega de un encargo (se utilizan elementos de inspiración, o se hace acopio de referencias, pero no se hace una mera reproducción descarada).

El libro de Bacher (2008) ofrece otras fórmulas para resolver con eficacia las tareas. La preocupación por el tiempo aparece a lo largo de toda la obra. En las expresiones anteriores de Bacher se adivina una tentativa de “ingenierización de la creatividad”: es decir, observarse y observar el propio entorno para hacer aflorar recursos y construir mejores procesos, por medio de dispositivos diversos incluso, de modo que se obtengan así unos mejores resultados (entre los cuales está el logro de un volumen acorde de diseños en unos tiempos dados). Esta ingenierización latente se atisba en la necesidad que comenta de, mediante el

visualizado periódico y más ágil de referencias múltiples y almacenadas, surtir energía a una suerte de máquina personal (denotada por *batteries*, o *energy*, en el texto) para accionar así una mayor fuerza de arranque en los encargos. El archivo digital activa y estimula el archivo interno y mental del artista. En definitiva, en sus palabras se trasparenta la preocupación por conformar y gestionar los procesos creativos (que apuntan a la subjetividad) de acuerdo a las coacciones de rendimiento (marcadas en grado sumo en un universo capitalista).

Las mismas prácticas de acopio de referencias pudimos verlas en una charla a la que asistimos impartida por un diseñador de personajes. Para crear el personaje estrella de una película, había investigado en la Red y extraído fotos de niños carismáticos del cine (actores reales) y de películas previas, no para copiar, sino para inspirarse, hacer más llevadera la tarea, agilizar el proceso, y utilizar rasgos y modelos ya convincentes en la audiencia con vistas a verterlos cual ingredientes en el nuevo personaje (un poco, como decíamos antes, observando unos parámetros de mercado). En aquella charla, lo de buscar recursos y fundirlos ya lo sabíamos, por lo que no era tan interesante la charla en sí como la tremenda objetivación de la práctica que mostraba (exhibiendo las fotos de actores en que se había inspirado), de su propio trabajo y del proceso de crear un personaje carismático, lo que adoptaba un carácter industrial casi²⁸⁹.

A veces la objetivación de la propia práctica de trabajo se orienta a aprender a dividir la propia tarea que uno tiene ante sí en fases, o a hacer en paralelo cosas de menor dificultad para ahorrar tiempo y esfuerzos, reservando estos para determinadas tareas más complejas o para descansar (pues el descanso es también fuente de inspiración y de vuelo de la mente). Un diseñador de personajes, al que entrevistamos, nos confirmó que claramente uno aprende a “autoindustrializarse”.

“P: Y a nivel personal, tu para favorecer tu propio rendimiento, tú notas que la presión de rendir, de cumplir con unos niveles de calidad y unos tiempos, te ha hecho a ti tener trucos o normas...

R: Ya sé por dónde vas...Cómo tu generas costumbres digamos (*asiento*). Sí, sí, sí...

²⁸⁹ Estos procedimientos para el diseño de personajes los trató en su alocución un director de arte (O. Jiménez) durante una conferencia celebrada dentro de un evento del sector de la animación. Asistimos a dicho evento como complemento a nuestro trabajo de campo y a las entrevistas anónimas realizadas a profesionales del sector. Los datos de la conferencia se encuentran en las referencias bibliográficas (Sicilia et al., 2013).

P: Igual es un poco fuerte, pero como autoindustrializarte a ti mismo...

R: ¡No, no, no, no! ¡Totalmente es que es así! Llega un momento que dices, bueno ahora lo que hago es, me voy a dedicar a hacer los fondos, bueno pues es lo que hago, es hacer la base del color en todos los fondos, tic- tic, tic- tic, tic-tic. Cuando he terminado, me pongo a hacer las sombras tic- tic, tic- tic, tic-tic.

R: De todas las viñetas...

R: Exactamente...Entonces creo que has dado con la palabra clave que es autoindustrializarse porque eres tú mismo el que te generas una cadena de montaje. ¡Que no afecta en absoluto la creatividad, eso está ahí! Pero lo que te hace es organizarte”.

(Diego, creador de personajes y animador)

En los testimonios observamos nada más y nada menos que estos sujetos creativos “saben” que tienen una capacidad a gestionar, no solo la aplican o desarrollan, sino que la planifican, la objetivan y despliegan toda una infraestructura en torno a ella para desarrollarla con más eficacia, así como un saber sobre la misma (y por ende, sobre sí mismos, porque esa capacidad son ellos mismos): un ciencia del *management* o una ingeniería sobre su propio rendimiento y recursos mentales y creativos. Por eso se ha dicho, metafóricamente, que *devienen fábricas creativas ellos mismos*.

En definitiva, la constitución del trabajo creativo por la lógica del capital se produce en mayor medida, en este caso, por presiones externas pero impersonales (plazos de entrega, niveles de rendimiento), y también por las presiones de destacar profesionalmente (inseparables de la sociedad capitalista), que fuerzan a reconfigurar un yo, a que este desarrolle una capa gruesa de autoobservación continua de su creatividad. El trabajo creativo, por su incertidumbre, por la necesidad de reflexionar y evaluar para producir un trabajo de calidad, por su complejidad, o por el hecho de que su producto no se genere de forma tan lineal en relación al tiempo de práctica²⁹⁰, presenta problemas de reducción y control del mismo por medios totalmente objetivados; y pese a que, de hecho, se haya implementado una cadena de montaje creativa, como vimos. Pero ya hemos dicho

²⁹⁰Es decir, en el trabajo artístico no rige una relación lineal que vincule esfuerzo y producto final. En ocasiones, x horas de trabajo pueden generar una gran magnitud de producto o resultados, y en otras ocasiones no. Ningún trabajo humano es totalmente previsible en su nivel de producto generado; pero en aquel que se sostiene más o totalmente en desplegar un conjunto de gestos invariables o de instrucciones recurrentes, donde, si bien se exige autocontrol, no se exigen tantos momentos que convoquen capacidades cognitivas (evaluar, tomar decisiones, enjuiciar un resultado), la relación tiempo y producto es más previsible.

que tal cadena se ha adoptado con límites: configura un flujo más organizado y acelerado de trabajo, pero no es la cadena en la que cada cual es un mero apéndice sepultado bajo un trabajo con escasa reflexión y creación. Por ello, la solución desde el empresariado es dividir a la fuerza de trabajo, aparte de en su capacidad artística (los mejores y peores), en su capacidad de autogestión (empleados organizados y desorganizados). Como al fin y al cabo todos quieren seguir en un empleo motivante, ello fuerza a internalizar con los años de práctica profesional una disciplina, trucos de autocontrol, la capacidad de montar ellos mismos en su casa y en su mente una infraestructura operativa de creatividad. Es decir, la incertidumbre inherente al proceso creativo, que contrasta con la necesidad de seguridad del proceso capitalista y del campo económico, requiere de la adopción de técnicas (del yo en este caso) orientadas a reducir tal incertidumbre (y así favorecer la tasa de creaciones), aunque no la eliminen por completo. Y por ello, adquiere pleno sentido el testimonio anterior escrito por un artista experimentado (Bacher), que recoge recomendaciones y trucos para las nuevas generaciones de modo que aprendan a lograr una creatividad adaptada a las necesidades de rendimiento, donde la calidad es importante, sin olvidar el tiempo. Estas técnicas, sobre todo, se orientan a los que están al inicio del proceso, a los que “conciben”, de los cuales, por estar menos sometidos a la cadena, se requiere que se autoindustrialicen mediante la observación de ciertos principios de autoorganización.

Pero hemos de tener cuidado con la idea de **autoindustrializarse**, pues tal concepto no significa perder capacidades, empobrecerse, o que estos trabajos devengan mecánicos, porque se industrializan a ellos mismos; no son objeto de industrialización, robo de capacidades y recodificación por otros. Ellos mantienen la decisión. Además, esa autoindustrialización no es definitiva o no implica instalarse en unas inercias, pues el sujeto planificador y *autoindustrializador* siempre aprende otras formas de organizarse, incorpora otros recursos, se hace eco de nuevas técnicas, se pregunta cómo hicieron tal cosa en aquella producción y cómo podría hacerlo él, etc. Para ser eficaz y competir, el sujeto siempre ha de mantenerse reflexivo: ver límites, la práctica de otros y compararla con la propia; examinar cómo está haciendo uno su trabajo y cómo mejorar; desterrar vicios o inercias, etc. Esta reflexividad y objetivación de sí mismos permiten al artista, como decíamos, descubrir fórmulas, recursos, maneras de organizarse para cumplir con el rendimiento y mantener también su posición profesional.

De algún modo en lo anterior, ¿no se pone también de manifiesto que los propios expertos creativos son sujetos activos, *son parte de esa constitución*

capitalista del trabajo creativo al adoptar ciertas prácticas y técnicas de disciplinamiento y autogestión, al ejercer esa reflexividad adaptativa para salvaguardar su posición y situación, parte de la cual no la deben solo al campo artístico sino también al campo económico? Hablamos de reflexividad ya que se traen ellos mismos, sus capacidades, a conciencia, para analizarlas, y para analizar su modo de trabajo y mejorarlo.

En definitiva, en estos epígrafes sobre técnicas más orientadas a agilizar tiempos y dinamizar procesos, a industrializar una labor artística hemos visto desde cómo el capital se apoya en medios más objetivados (el ordenador y la cadena) hasta técnicas subjetivas de mimesis con el entorno y de *autoindustrialización* (que son especialmente importantes en los artistas más insertos en la preproducción).

Reflexión final: un cambio histórico en el modo de crear e innovar. ¿Una creatividad alienada y frenética?

Finalmente, para demostrar que, en efecto, este tipo de subjetividades, modeladas bajo coacciones capitalistas, operan y han de adaptarse a operar de otra manera, se puede acudir a una obra de Sennett (2009): *El Artesano*. Esta obra precisamente está escrita para reivindicar prácticas que constituyen el “buen trabajo” (artesanal), basado en un compromiso del autor con su obra. Muchas de ellas, como veremos, se recuperan o conservan, a su manera, en estas empresas que también buscan la calidad (pero como medio para la creación de beneficio diferencial, no como objetivo en sí mismo²⁹¹).

No obstante, el interés ahora por esta obra reside en que en ella describe un modo de innovación y de creatividad fuera de las coacciones del capital, a menudo premoderna, o de espacios no conformados por su lógica (el espacio y tiempo de las aficiones, del disfrute, etc.). Y ello puede revelarnos un contraste con la creatividad que hemos visto en el testimonio anterior, o en la creatividad del mundo TIC.

²⁹¹ La obra de Sennett es un intento reseñable por describir cómo opera el saber tácito que el artesano aplica u otras profesiones en aras de hacer un buen trabajo. Con todo, no capta que el capitalismo actual introduce algunas prácticas de este tipo, aun cuando su objetivo, como vimos, sea producir una obra de acuerdo a unos cánones culturales globales (descontextualizada), a unos estándares de calidad coactivos y generalizados (como el 3D), etc. Pero como, al mismo tiempo, la empresa ha de “sorprender” e innovar para diferenciarse, aun cumpliendo parámetros coactivos, por eso recurre a prácticas de inspiración artesanal.

El autor pone como ejemplo el perfeccionamiento del ánfora griega o de otros instrumentos, a lo largo de los siglos. Estos elementos experimentaron transformaciones paulatinas en su forma. Con ello mejoró su carácter estético y sus detalles prácticos, de tal modo que cumplieran mejor su función. Por la historia que va narrando de la evolución de los mismos, se deduce sobre este tipo de innovaciones paulatinas y de generaciones lo siguiente:

-No hay tiempos de rendimiento que cumplir. La mejora de la forma-tipo, del modelo de ánfora u otro instrumento se produce a partir de cambios en la práctica de muchos artesanos que van convergiendo hacia un modelo mejorado por imitación, a la vez que desarrollan o exploran las mejoras realizadas. Muchas veces la persona no se plantea como plan predefinido “sorprender”, una mejora o un cambio (como ocurre con los expertos o trabajadores cognitivos que incluso en las tareas de puro desarrollo de la serie han de ofrecer su “valor añadido”). En estos ámbitos premodernos la novedad surge como desplazamiento innovador a partir de prácticas rutinarias o de la reproducción del modelo dado. Quizás la mejor forma de explicar esa innovación premoderna es decir que casi es por azar o por reproducción no idéntica (es decir, al pretender reproducir algo, las condiciones de la práctica, los imprevistos, los determinantes de un contexto de la práctica, etc. hacen que la reproducción no sea nunca perfecta y en eso reside la pequeña innovación). En el artesano tradicional premoderno es por tanto una innovación no predefinida, no buscada, y no está presionada por algo externo (como la necesidad de revalorización o cumplir metas profesionales), sino despreocupada.

-Por otro lado, las fuentes que utilizan esos artesanos e inventores espontáneos de la Antigüedad o medievales “vienen” a ellos, fortuitamente, y ellos no las buscan ansiosamente, aunque quieran propiciarlas. En el caso del testimonio del citado diseñador se adivina casi un saber administrativo orientado a buscar recursos, a desarrollar un depósito de saber (en forma de imágenes, etc.) para estimular la inspiración, a encontrar mejores formas de gestión de fuentes (más fáciles, de menores tiempos de procesamiento y localización de referencias, etc.). Por eso hemos dicho que se convierten en su propio gestor y crean su propia fábrica de creación.

Es decir, en el artesano premoderno, sin duda, aun cuando su innovación se produce por reproducción no idéntica, de forma fortuita, también para darse cuenta de la innovación y seleccionarla e introducirla en sus rutinas, en algún momento ha de efectuar una “objetivación” en su mente del objeto a

perfeccionar, del material, etc. (es decir, tomar conciencia de esos cambios y mejoras vistos en el trabajo de otros o en su práctica, comparar y evaluar con lo anterior, y tras ello, introducirlo en la práctica sucesiva para, luego, entregarse de nuevo a la paciente repetición cotidiana durante mucho tiempo).

No obstante, el artista sometido a las presiones del capital, exhibe matices frente al “artesano despreocupado” pues:

-Objetiva el objeto y evalúa en mayor medida su “hacer”, de modo frecuente, en aras de cumplir con presiones de calidad impuestas, especialmente en producciones de cierta ambición. Además, esto lo hace con mayores medios por el amplio caudal de saber acumulado por la sociedad. Estos medios son accesibles y ubicuos casi (como luego veremos).

-Adicionalmente, algo muy importante, opera una “objetivación de sí mismo”, de las condiciones de su rendimiento (con qué rinde más, cómo acumular más fuentes y referencias para inspirarse, con qué se reducen tiempos de visionado y de elaboración de contenidos, etc.). Y esta objetivación del yo profunda (como hemos visto en algunos ejemplos), de sus propias prácticas y de las condiciones de rendimiento no aparece en la mentalidad artesanal premoderna. Esta admitía una innovación casi por azar y despreocupada, aunque obviamente, como hemos dicho, se tenía que dar también cierto grado de reflexión cuando las personas caían en la cuenta de cambios mejores en un modelo²⁹² (es decir, cierto “ver” su propia práctica y cierto análisis y selección de mejoras fortuitas, para explorarlas, desarrollarlas e integrarlas en las rutinas subsiguientes). Pero tales mejoras o “aportar valor añadido” no eran un objetivo previo, ni se organizaban como fin de toda un sistema o infraestructura de creatividad gestionados por un mismo.

²⁹² Archer (2007) considera que la reflexividad, el problematizar lo que uno hace y pensar alternativas es una capacidad humana, aunque esta pueda tener diferente peso según las condiciones históricas. Así, estos procesos subjetivos se habrían acrecentado en la modernidad. Llevando estas premisas a nuestro terreno, podríamos decir que ese reflexionar sobre la propia práctica, el examinar cómo se está haciendo algo para cumplir con un objetivo estaría siempre más o menos presente en las actividades cotidianas pues todos nos monitoreamos hasta cierto punto para ser eficaces y hasta para llevar a cabo tareas rutinarias, pues la reproducción de un modelo requiere de cierta capacidad adaptativa a fin de preservarlo de algún modo ante circunstancias que nunca son idénticas en cada momento. Tales capacidades se darían también, por tanto, en las actividades para proveerse del sustento en las sociedades premodernas. Pero no estaba siempre presente ese objetivo de mejora continua o de mejorar las condiciones y posición de competencia lógicamente, que es lo que exacerba ese auto-monitorearse en la actualidad y conduce a subjetividades como las vistas.

Por tanto, este devenir empresa, fábrica o esa autoobjetivación de sí mismos y de las condiciones de la práctica para el mejor rendimiento de estos expertos y artistas en el campo económico es típico de un modo de trabajo cognitivo y creativo constituido por la lógica del capital²⁹³.

6.4.2. No es más de lo mismo: otras técnicas en espacios que explotan conocimiento y creatividad

Hasta aquí hemos ejemplificado cómo la organización del trabajo y la práctica misma están conformadas a través de técnicas diversas (técnicas de auto-observación y mejora del rendimiento creativo, la constitución de una cadena de montaje creativa, modos de plantear la educación, técnicas de ahorro de tiempos y de favorecer la concentración del artista en ciertas tareas, especialización, etc.). Todas estas técnicas, aunque también apuntaban a la calidad, sobre todo se centraban en el rendimiento del artista para cumplir con los plazos, el abaratamiento de costes, la reducción de tiempos, etc.

Parece, por tanto, en algunos puntos, un eterno retorno del modelo taylorista-fordista (que parece ser el modelo al que se tiende a medida que el capital conforma más una práctica). Este taylorismo (que lo entendemos como un tipo puro, como un modelo teórico al que se tiende, no como realidad) resumaba en la cadena de montaje artística. Sobre todo resonaba en esa mayor inmovilidad del trabajo a que abocaba la cadena y el sistema de ordenadores (pues los trabajos finalizados de cada cual se transfieren al siguiente por medios digitales y automáticos, las comunicaciones son a veces virtuales, etc.). Inmovilidad porque para ganar tiempo se minimizan los desplazamientos de los cuerpos de los empleados (evitando así poros, zanganeo, se favorece la concentración y el perfeccionamiento pues estos piden sentarse, evitar interrupciones, aplicarse a la tarea, por lo que se aumenta la productividad de los trabajadores). Pero, no olvidemos, que esta inmovilidad también es posible porque el conocimiento y los productos artísticos de cada punto devienen extremadamente móviles y reconfigurables gracias a la informatización de procesos (que permiten la transferencia de datos complejos como diseños o planos para la animación). Sin

²⁹³ En el campo académico, por la presión de la competencia y los nuevos modos de evaluación (basados en la demostración continua de resultados y logros, cada cierto tiempo, en forma de publicaciones periódicas), es probable que se den también estas formas de innovación y esta mayor presión para objetivarse, descubrir nuevos modos de trabajar y aflorar recursos, cuyo fin sería incentivar el rendimiento.

esta movilidad de la información el proceso creativo no sería posible, pues unos trabajan sobre las especificaciones y pistas del otro.

Pero también hemos avanzado antes que el ejercicio de la reflexión para el perfeccionamiento de las tareas de cada cual (y así mejorar el resultado global) o que la calidad y la innovación son también aspectos que la empresa ha de cuidar, y que una taylorización extrema bloquearía, pues rutinizaría demasiado y la rutinización no permite esos bucles cognitivos (observación de lo hecho, análisis o problematización, e introducción de cambios) para generar añadidos que mejoran el resultado, o para reformular algo. Podríamos decir incluso que es inevitable en estos trabajos de diseño un volver sobre lo hecho, pensar y analizar para recomponer. Por ello, queremos ver cómo también se promueven otras técnicas orientadas a estas dimensiones en las que el capital también compite para generar beneficios extra. Llamar la atención sobre tales técnicas supone un contraste frente a enfoques que consideran la taylorización e industrialización (troceamiento, descualificación, pérdida de control, coacciones cada vez más objetivadas mediante el capital fijo) el destino manifiesto para todo tipo de actividades, o la forma peculiar que adopta el trabajo concreto en el capitalismo para servir a su fin como trabajo abstracto. Este destino inexorable se deduce de Postone (2006: 431). Esto acontecería incluso en aquellas actividades más cualificadas. Por ejemplo, aunque Castillo (2007) reconoce cambios respecto a la cadena tradicional en empleos cualificados (por ejemplo da importancia a las pruebas de calidad²⁹⁴), al analizar el proceso de trabajo del trabajador informacional consideraba que, a excepción de los empleados que son analistas de requisitos y conciben los proyectos, el resto (por ejemplo quienes programan e implementan especificaciones) se veían especialmente taylorizados en sus procesos de trabajo. Aunque hemos tenido como inspiración su contribución en la confección del anterior epígrafe (referido a la cadena) y aunque el autor también reconoce la creatividad de profesiones como la de programador, se centra sobre todo en el aspecto de reproducción de ciertos modelos de la organización del trabajo (fragmentación de tareas, externalización, etc.). Nosotros queremos precisamente ahondar en aspectos peculiares de la práctica de estos trabajadores de alto componente cognitivo y creativo que no siguen totalmente esos modelos y que, aun así, pueden ser en interés del capital. Estas técnicas peculiares no serían una mera incorporación de prácticas no colonizadas por la lógica del capital, sino

²⁹⁴ Estas son pruebas que dejan en suspenso esa cadencia infernal de toda cadena para comprobar que no se han cometido errores.

que también portan en sí mismas las preocupaciones de la rentabilidad y, sobre todo, del aumento del valor del producto.

En nuestra investigación sobre el mundo TIC, nos hemos centrado especialmente en las unidades que conciben proyectos, i+d o en unidades reconocidas como innovadoras en la compañía. Ciertamente entonces vimos prácticas novedosas que nos permitían reconocer modelos distintos y nuevas técnicas de control. Ahora en el mundo de la animación, nos hemos acercado más a los puestos (técnicos y artísticos) que desarrollan e implementan ideas y líneas gráficas ya concebidas por otros o que trabajan más en las tareas finales (animadores, modeladores, aquellos que crean efectos, etc.). En ellos veremos que, si bien hay procesos que reproducen la cadena, como hemos visto, también hay prácticas, incrustadas en medio de esa cadena de montaje, que están encaminadas a apelar a su innovación y creatividad como elementos típicos de una estrategia que compite en estos términos (capitalismo cognitivo).

Así para ganar calidad (mejores acabados o rasgos sorprendentes en el producto) la gerencia adopta formas de control no siempre tan objetivadas (como esa objetivación digitalizada), sino también liderazgos carismáticos, o retoma antiguas formas de control más basadas en la vigilancia o el control visual. Estas se combinan con el control objetivado, debido a que la vigilancia directa y encarnada en figuras disciplinarias (como los ejecutivos que a veces descienden al proceso de desarrollo, o el director o supervisor de cada fase) asegura un control de un proceso creativo que no puede automatizarse totalmente, en el cual quedan aristas que han de supervisarse de modo personal. Veremos, también, incluso, si para asegurar la innovación y la calidad, el capital no introduce la tecnología para descualificar sino para forzar esa reflexión continua (ya vimos que el ordenador buscaba la concentración en ciertas partes de la tarea, pero ahora exploraremos en qué medida la tecnología sería una herramienta para exacerbar los bucles de revisión y cognitivos). También veremos si el capital, aparte de introducir modelos o técnicas ya ensayadas (la cadena), se sirve adicionalmente de técnicas de control relacionadas con la regulación del propio gremio, con el aprovechamiento de los deseos de los propios sujetos y sus intereses, y con el autodisciplinamiento, al precisar un compromiso y dedicación mayor de los propios trabajadores, dado que en ellos reside un saber tácito, artístico, difícil de extraer a veces mediante un proceso objetivado. Veremos así lo más específico de este capitalismo cognitivo en términos de sus técnicas productivas y de control.

Una cadena con tiempos en reajuste

Un ejemplo que muestra la importancia de cuidar la calidad está, como ya anticipamos, en que la cadena creativa es una cadena pero en sí misma carece de tiempos prefijados. La gerencia plantea una cadena adaptable y negociable: a veces se toleran tiempos de más, incumpliendo los planes iniciales, con tal de que el resultado final sea mejor. Estas concesiones, sobre todo, se concentran en “puntos sensibles” del proceso (elaboración de guiones, diseño de personajes, realización del guion visual que sintetiza la película, montaje de cámaras, animaciones complejas y que marcan un momento de clímax, etc.). De alguna forma en tales “puntos” se generan partes del producto que determinan la diferenciación del mismo. Por consiguiente, se confirma que las técnicas más típicamente industriales (medición estricta y prefijación inflexible de tiempos) y su planteamiento no siempre se ajustan a la explotación del conocimiento y la innovación²⁹⁵. En relación a esto, una de las voces defensoras de los procesos de racionalización y de la iniciativa empresarial no se acompleja en decir lo que sigue:

“Donde más te puedes ir en costes es en la fase inicial, y es que, pues imagínate, un guion que debería estar en tal fecha, pero en realidad la idea no es buena o no tal... Pues eso es algo que al final tienes que echar para atrás aunque incurras en tiempos de desviación, pero hay cosas que son creativas, y no las puedes manejar. No es un tío, que hago así números, y en función de si curras dos horas o no... ¡Es tan intangible! Que muchas veces se te va en las partes más creativas”.

(Ramón, director general)

Pero, ¿dónde está el secreto de esa generosidad de la dirección? Pues al final un retraso podría implicar un estreno demorado (por ejemplo no estrenar en la campaña de navidad), y esto no puede asumirlo toda una red de socios e inversores del proyecto, que ni saben ni les interesan las vicisitudes del proceso productivo. La solución es que las demasías de unos en tiempos tienen que ser reabsorbidas por otros, las partes que se entiende que son más controlables y previsibles en sus resultados (frente a lo más artístico)²⁹⁶: por ejemplo la parte de

²⁹⁵ Tampoco reflejarían, estrictamente, planteamientos más toyotistas, donde la complejidad de ciertas tareas se ataja convocando y movilizand a más plantilla hacia las mismas, para solucionarlo antes (Coriat, 1993). En este caso no es movilizar a más gente, se trata de suspender la agenda para favorecer la creatividad.

²⁹⁶ Previsible significa con tasas de tiempo por trabajo sacado adelante (como por ejemplo momentos de animación o número de diseños) que describen una relación más lineal frente a las tasas de trabajos más artísticos donde una misma unidad de tiempo puede generar niveles de producto final muy desiguales (según la inspiración, la práctica, el momento de la persona), y esta irregularidad preocupa al empresario, que ha de compensar las incertidumbres de ciertas

las animaciones más mecánica, o las tareas posteriores a la animación, a diferencia de concebir un personaje, un guion, o un guion visual. A veces se contrata a trabajadores externos e independientes para que sirvan de apoyo y así aceleren ciertas tareas. La cadena adopta diferentes tiempos para proteger ciertas partes y no destruirlas en su aceleración.

“Sobre todo, los artistas, cuando están al inicio del proceso, siempre tienden a alargarse un poco más en el tiempo...Pero es ley de vida, eso lo aceptamos. Y luego en pasos sucesivos vas corrigiendo esa desviación poco a poco. Siempre agotan el tiempo hasta el final (*los artistas*). No entregan el trabajo un día antes, siempre entregan el trabajo en el minuto antes...”.

(Daniel, adjunto al jefe de producción)

En muchos momentos la cadena ha de ser negociada o quedar en suspenso. Con todo, parece que los compromisos inflexibles con una red cada vez más extensa de socios y clientes (cuya extensión y lejanía permite un control abstracto e inapelable) y la protección y privilegios a ciertos puntos que añaden mucho valor generan una fuerte presión a aquellas partes encargadas de lo más maquinal (por ejemplo, algunas animaciones y otros pasos de la “producción”)²⁹⁷, igual que pasaba en el mundo TIC (con las tareas de desarrollo). Pese a todo, en tareas que tienen tiempos más prefijados o cifras de fotogramas por día o semana (como es el caso de las tareas de animación), se admite que estos son orientativos, nunca totalmente rígidos. Por otro lado, los productos concretos de los animadores (minutos de animación) no son uniformes (como ocurre en otros empleos más codificados y aquejados de la estandarización de las tareas). No tienen la misma complejidad unas secuencias que otras. Así, aunque hemos visto que la *intranet* es automática y va cogiendo y dando las tareas, a veces los supervisores o directores de los departamentos injieren en su automatismo para ajustarla a una producción compleja: se tienden a distinguir planos muy complejos y se reparten mediante la *intranet* a animadores más selectos. Así, si bien es una cadena, como otras, que va repartiendo e integrando trabajo, es una cadena inteligente (gracias a la flexibilidad de los medios digitales), esto es, más preparada para asignar tareas

actividades presionando a otros: el empresario tiene que rebajar las incertidumbres que pesan sobre él y sobre los costes y ganancias socializándolas sobre todo el proceso o derivándolas a otros.

²⁹⁷ Aunque la animación y otras tareas posteriores al momento de diseño y de realización del guion visual son calificadas de maquinales, es una exageración con fines didácticos. Está claro que estas actividades tienen un elemento artístico. Por otro lado, los grandes estudios estadounidenses, por sus presupuestos desahogados, pueden cuidar todos los puntos del proceso casi por igual, borrándose las diferencias entre preproducción y producción.

según el grado de conocimiento y capacidades que quiere extraer (y que no residen por igual en todos los profesionales): la *flexibilidad de asignación y distinción* corresponde a productos que requieren conocimiento en muchos puntos del proceso y permite explotar más el potencial de ciertos trabajadores. No es una cadena que uniformiza siempre sino que se dirige y se programa para identificar precisamente a aquellos elementos del trabajo vivo de los que puede extraer capacidades diferenciales y acabados mejores para aumentar el valor del producto.

Los empleados saben que la producción de secuelas de una serie, por ejemplo, depende de cumplir los compromisos con esos socios lejanos, por lo que se prestan a sentimientos de unidad y equipo deportivo junto a la gerencia. La gerencia, en medio de esta multiplicidad de controles, se presenta como *un colaborador* más de los propios empleados, frente a un mercado inmisericorde. Esto es un medio más de legitimación de las gerencias de las empresas, siendo esa legitimación central en relación al mantenimiento del orden y del control. Un mercado global con esas miles de empresas compitiendo, atravesadas por la volatilidad, refuerza esa imagen de empresas como equipos, y del mundo capitalista como competición deportiva donde cada “equipo” busca demostrar su capacidad de gestión e innovación.

Pero, ahora, abordemos una de las cuestiones centrales de este apartado: cómo la máquina puede ser instrumento de extracción de capacidad innovadora, al alentar el ejercicio de la reflexión, la revisión y el perfeccionamiento. La máquina o los dispositivos tecnológicos, que tradicionalmente habían sido considerados como aceleradores del flujo de trabajo (algo que latía en el apartado anterior) y simplificadores de la actividad, pueden reformularse dentro de un modo de explotación que busca y utiliza medios con los que intensificar y hacer más frecuentes unos bucles cognitivos y de revisión y corrección a fin de aumentar la calidad (y el valor del producto).

Renderizado: cómo la máquina es un medio de extraer un mayor esfuerzo mental para mejorar la calidad

En apartados anteriores se introdujo cómo era el proceso creativo de estos empleados de perfil artístico que utilizan el ordenador en su trabajo. No diseñan o pintan sobre figuras o escenarios completos o perfectamente definidos, sino que el ordenador les ofrece un formato descompuesto en polígonos de baja definición

(formato de geometrías simples), o bien trabajan sobre versiones provisionales. Las razones están en que se trabaja más rápidamente con estos formatos, ya que contar con otros más definidos “ralentizaría” el trabajo con el ordenador, o colapsaría a este último. Aunque también hemos apuntado que tales formas simplificadas o esquemáticas sobre las que se trabaja son lo que hace posible el trabajo en ocasiones: permiten ser más analítico, aguzan la percepción, o permiten centrarse más en aspectos concretos (por ejemplo, las curvas de animación para matizar el movimiento; o el que los programas permitan visionados específicos de cosas y partes del trabajo o detectar y tener en cuenta propiedades de las cosas sobre las que se trabaja). El ordenador aunque ha reescrito la práctica (dejando de lado por ejemplo la mano en el caso del animador) ha exigido otros conocimientos (de la herramienta informática por ejemplo, además de que se necesita la sensibilidad artística y estética). En definitiva, más que descualificar, es un apoyo para detectar mejor errores sobre todo cuando el 3D, por su propia naturaleza de tres dimensiones, exige más detalles de modo que el artista ha de ser cuidadoso en grado sumo (así el ordenador, por ejemplo, posibilita ampliar tamaños, ofrece diferentes vistas, permite detectar polígonos o partes mal cortadas en el caso del modelado cuando se realiza una visión del acabado final, etc.).

Veamos un ejemplo con el proceso de coloreado y generación de texturas: cuando esas geometrías simples (futuros objetos que aparecerán) se colorean, no se utiliza siempre un icono en el programa que sea como una “brocha”, para, así, simplemente colorear sobre una imagen perfectamente definida tal como aparecerá en la película. El proceso, por el contrario, asume cierta abstracción. Para colorear o dar efectos a un diseño (de luz, oscuridad, texturas) se abren cuadros de mando en los que aparecen opciones y la posibilidad de introducir valores y parámetros en tales opciones. El color formado, las características de brillantez u otras propiedades (aplicando toda esa serie de especificaciones y opciones decididas por el artista) se van reflejando en una serie de nodos o círculos, que son como “muestras” (cual si fuera la paleta del pintor). Los últimos nodos reflejan la integración de diferentes opciones y efectos, los primeros nodos recogen efectos sin combinar. Con ello se pretende mostrar toda una evolución para que el artista sea consciente de cada cambio introducido hasta llegar a los últimos nodos o muestras, y pueda así también enmendar pasos previos. Una vez que considera que puede ser satisfactorio un conjunto de opciones y parámetros elegidos (para generar un color), se trasladan a los modelos y se van retocando.

Pero, aun así, la imagen final (tal y como se mostrará en la película)²⁹⁸ no se puede ver por el momento, porque tiene que ser compuesta por el ordenador (aplicando toda la complejidad de parámetros y efectos al completo que, mientras el artista trabaja, están ausentes por economía de medios). Tal procesamiento hasta generar imágenes o vídeos próximos al resultado final es el *renderizado* o *render*. Este proceso suele tomar un tiempo.

No obstante, como veremos a continuación, ha progresado enormemente esa capacidad de cálculo de los programas y sistemas para informar de “modo aproximado” al artista del acabado final. Hay además diferentes grados de *render* que exigen diferente cantidad de tiempo para generarse. Está el *render* que dará lugar a la película final (llamado *render final*, que es muy costoso), como ya hemos dicho. Luego hay *renderes* aproximativos para entrever lo que se está haciendo. Normalmente los programas con los que trabaja el artista suelen generar *renderes* básicos pero suficientes, llamados *render* de trabajo, “previos”, previsualización de *render*. Nosotros lo denominaremos *prerender* por comodidad. Es decir, imágenes o vídeos (en el caso de animación) que permiten hacerse una idea de cómo va a quedar el trabajo, pudiendo así corregir o cambiar cosas que se han hecho. Estos *prerenderes* han progresado muchísimo y suelen ser casi inmediatos. Hay que aplicar ciertos procedimientos (botonado) para que el ordenador lo genere.

Por ejemplo, el animador cuando está creando el movimiento, va creando primero gesto por gesto o pose por pose con el ordenador, articulando la marioneta digital con la que opera. Luego genera un *prerender* por el cual el ordenador hila esas poses y gestos, compone o interpreta ciertos efectos (también según las opciones y valores introducidos) y proyecta el resultado en un vídeo. Con este, el animador puede ver cómo está quedando (aun sin todo los detalles) sin necesidad de esperar a un *render final*, de alta definición tal como aparecerá en la película final.

Luego, yendo más allá, en algunas empresas visitadas se han creado algunos *prerenderes* de mayor definición que permiten tener en cuenta detalles y acabados más complejos que no ofrece el *prerender* más básico que maneja el artista en su propio ordenador por defecto.

“Es cierto que un animador cuando anima en programa 3D ni ve sombras ni ve bien los contactos, entonces nosotros metimos un proceso intermedio en nuestro propio flujo de empresa, un sistema para que cuando tú subieras el

²⁹⁸ La imagen final de la película no se ve tal cual hasta que se aplica un *render* muy potente, que ya no se suele cambiar (llamado *render final* o *render en alta definición*).

plano a la intranet, automáticamente lo enviamos a *render*, un *render* muy rápido pero que ya se veían sombras, ya se veían contactos... Y le llegaba al animador para que chequease si en *render* lo veía bien. Porque muchas veces depende del programa de 3D, tú ves las cosas bien, pero luego en *render* no salen igual”.

(Alfredo, programador)

El anterior testimonio se refiere a que los animadores crean movimientos y los chequean en su ordenador en primera instancia, como ya hemos explicado. En su ordenador se ve, mediante un vídeo rápido, cómo ha quedado la animación (es un *prerender* básico del programa). Pero luego, dado que el 3D pretende ser algo más realista, hay muchos detalles a cuidar y puede que no se hayan detectado en primera instancia, por lo que se envían a la *intranet* (la inteligencia digital de la empresa) y esta las conduce a máquinas externas (*granjas de render*), con más capacidad para que apliquen una recomposición o *prerender* todavía más potente de todos los efectos, más realista, de tal modo que puedan verse mejor posibles errores que el animador tendrá que corregir en su caso. Este tipo de *prerender* más avanzado tarda más en generarse, obviamente, que el más básico que el artista puede ver en su propio terminal.

No obstante, tanto en el caso de los *prerender* más básicos o de primera instancia como de aquellos más avanzados (que implican el concurso de la intranet), las empresas están invirtiendo recursos en desarrollo de herramientas y mejoras de programación para reducir cuanto más mejor estos tiempos de *prerender*, así como para perfeccionarlos visualmente. Por ejemplo, que se tengan que pulsar menos botones para lanzar el vídeo de *render* más rápido, o haciendo que el ordenador procese la información y genere el vídeo comprobatorio en menos tiempo a través de diferentes medios, etc.

Por otro lado, esos ordenadores externos de los que hablábamos para realizar *prerenderes* más complejos se denominan *granjas de render*. Estas “granjas” son ejércitos de ordenadores interconectados en salas refrigeradas. Estas granjas, por esa interconexión de unidades, consiguen una superpotencia de procesamiento. Cuando se quiere comprobar mejor, con más detalles, el acabado de unos planos (mediante ese *render* más potente que incorpora efectos más complejos, del que hablábamos), el procesamiento de los mismos se reparte entre las unidades concentradas e interconectadas de tal modo que la velocidad de procesamiento aumenta, y así puede reducirse considerablemente el tiempo que

exige generar esos planos para que los empleados los tengan disponibles a fin de monitorearlos y analizar sus problemas²⁹⁹.

En cualquier caso, el objetivo de *prerenderes* más perfeccionados y rápidos o de sofisticaciones como las granjas de *render* es lograr que se realicen o puedan realizarse más comprobaciones del acabado artístico en el tiempo.

Tenemos así una red compleja de actores y actantes³⁰⁰ en estos espacios para incrementar las posibilidades de revisión de los resultados (para ganar calidad), al mismo tiempo que se reducen tiempos de producción (al acortar tiempos de *render*). Esta red está constituida por actores como los profesionales, que perfeccionan resultados y comprueban si los cambios introducidos en una tarea son mejores (a partir del visionado de esos *prerenderes* generados más rápido y, por tanto, más frecuentes, que les informan de cómo les está quedando el diseño o la animación). Pero estas revisiones se hacen sobre la base de la capacidad de procesamiento provista por ordenadores y granjas (los actantes), los cuales, por tanto, realizan tareas que no implican creatividad o esfuerzo cognitivo alguno, sino que desarrollan lo más maquinal, para lo que solo se requiere dicha potencia de procesamiento. Por tanto, ese recorte de tiempos está dirigido no a empobrecer la práctica de los profesionales (pues se necesitan sus capacidades de diseño y creación), sino a reducir esos tiempos de cálculo, de procesamiento, transaccionales, con vistas a aumentar los tiempos del trabajo dirigido a la calidad (de revisión y comprobación).

Aunque esta reducción de los tiempos de *render* (o de composición de la imagen, dicho en español) tiene igualmente el objetivo de reducir tiempos de producción (necesidad perentoria del capital), hay algo que no puede escaparse: reducir tiempos de *render* también permite aumentar el número de visionados de un trabajo desarrollado. Y aumentar el número de visionados implica favorecer una mayor revisión del trabajo hecho para corregir errores, cambiar cosas previas, depurar, tomar conciencia de cosas que habían pasado desapercibidas. Todos hemos experimentado que la revisión de cosas (incluso repetir procesos idénticos) permite captar o hacer emerger nuevos detalles u otras cosas no percibidas, cuyo

²⁹⁹ Es de alguna forma la aplicación del concepto de economías de escala pero a los ordenadores para aumentar su capacidad de procesamiento.

³⁰⁰ Los actantes son elementos no humanos pero cuya presencia e intervención configuran el escenario, ofrecen posibilidades de acción a los agentes humanos o las bloquean, de modo que influyen en los cursos de acción y sus resultados. El concepto figura en Haraway (1999).

desarrollo o exploración pueden ser interesantes³⁰¹. En cada revisión de algo las percepciones cambian (porque puede que se destaque otra información o hagamos distintas conexiones mentales), con lo cual lo que enfocamos y problematizamos es distinto y se presta a nuevas actuaciones.

Si se busca reducir tiempos de *prerender* es precisamente también por ese objetivo de estimular la evaluación y el repensar en aras de una mayor calidad del trabajo (limpieza de errores, mejores efectos, movimientos y sensaciones mejor creadas, atmósferas y animaciones más realistas y mejor planteadas que favorecen la credibilidad y la suspensión de la conciencia de irrealidad en el espectador). Recordemos que el *prerender* tiene mucho peso en la animación (donde se suele llamar *previo* o *previsualización*) pero se hace también en los otros oficios, como ya hemos advertido, por lo que esa revisión se da en todos.

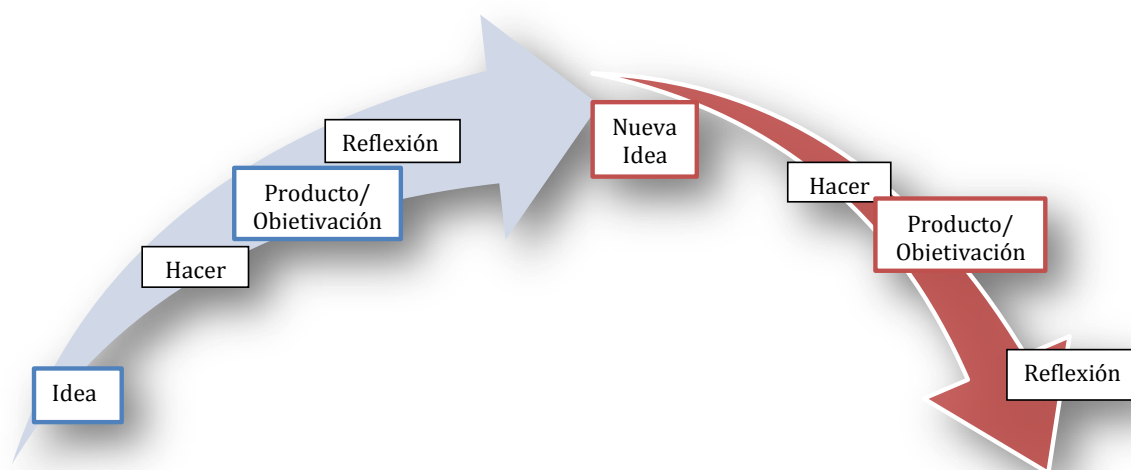
Sennett consideraba, apoyándose sobre experiencias personales como músico, y en otros autores, que para mejorar la calidad de un proceso se necesita una masa crítica de horas de práctica para asimilar un conocimiento, de modo que sea posible desarrollar ese saber tácito que sabe hacer y actuar en un contexto (Sennett, 2009). Csikszentmihalyi (2006) hablaría de apropiarse de un dominio simbólico mediante su interiorización (de reglas de operación en una ciencia o campo, conceptos, reglas de verificación o de demostración de algo como verdad, cosas admisibles e inadmisibles, movimientos corporales muy específicos y refinados en el caso de saberes que implican una práctica sobre objetos).

El caso es que esa masa crítica de práctica y asimilación de un conocimiento (formación de un saber tácito) hace que se forme también lo que Sennett llama una capacidad crítica, una *instancia "crítico-reflexiva"* que permite enjuiciar nuestro modo de operar, los productos o acabados que efectuamos. Cuando uno va asimilando un campo de saber humano, aprende criterios para determinar si lo que hace es adecuado, desarrolla una autoexigencia, desarrolla ambiciones para concebir criterios más propios, que se salen incluso ligeramente del estadio de un saber dado pero para expandir sus posibilidades. Todo ello nos remite a nuestras capacidades reflexivas (ver la propia práctica de uno, volver sobre las decisiones), como cognitivas (toma de decisiones, aprender nuevas cosas, atreverse a elaborar nuevas soluciones, no quedarse en lo ya dado) para mejorar la calidad.

³⁰¹ Por ejemplo pensemos en que un borrador de un texto mejora tras el número de veces que se revisa. Aunque también, el exceso de revisión y el exceso de autocritica pueden abocarnos a bucles de irresolución, por lo que la vía intermedia parece ser lo necesario. Cuando hacemos una ruta callejera varias veces, en cada ocasión emergen detalles al revisar y al interaccionar con el espacio, o puede que descubramos rutas alternativas y mejores.

Cuando hacemos algo (donde este hacer implica ese “saber hacer” práctico en sentido de Bourdieu) y producimos un resultado, es natural luego un momento de pausa y distanciamiento para “ver” el objeto (ejercicio reflexivo y cognitivo de elaboración de nuevas soluciones) e identificar sus problemas, las cosas que pueden desarrollarse más, los cambios que hemos introducido un poco sin saber muy bien dónde nos llevaban, y que abren posibilidades. Es decir, la actividad humana en cualquier área (que implique cierta creatividad) implica un ciclo como el siguiente:

Cuadro 12. Proceso de creación, mejora y variación de un producto



El hacer, objetivar en un producto y el ver apela a la reflexión sobre lo hecho, genera nuevas ideas (como se representa en el tránsito de la flecha azul a la roja), y de ello se sigue la redefinición e implementación de cambios para mejorar la calidad. Se activa con ello un bucle de reflexión que permite innovaciones y perfeccionamientos del resultado, variaciones, etc.

Si el *prerender* que genera la *intranet* se mejora en sus detalles y reduce sus tiempos de elaboración, o si las versiones de *prerender* más modestas y capilarizadas en los propios ordenadores de los artistas tratan de crear mayores oportunidades de objetivación de lo que se hace y de evaluación, ¿no es ello un intento, mediante la construcción del entorno laboral y tecnológico, de favorecer una mayor recurrencia del bucle de reflexión (sucesivas tomas de distancia a través del visionado y análisis para su mejora)? Se trataría además no de una repetición de lo mismo sino de cambios, adiciones, mejoras, otros planteamientos.

Además, cabe recordar que en el 2D tradicional también se hacían revisiones de la coherencia y adecuación de los diferentes dibujos para construir el movimiento. Una vez que se tenían los dibujos, se grababan con una cámara de modo continuo y luego se proyectaban (lo que se llamaba “prueba de línea”). Este proceso tradicional generaba lapsos muy largos entre lo que se hacía y su revisión. El 3D, al ser la revisión casi inmediata gracias al grabado del ordenador y al *prerender*, aumenta las posibilidades de revisión y, por tanto, de replanteamiento y perfeccionamiento. Con el 3D la mano que dibuja se deja de lado, pero aumentan otras posibilidades. Una animadora que empezó en el 2D tradicional y pagó el precio del paso al 3D (tuvo que adaptarse a las nuevas herramientas y reconoce que le costó tener cierto dominio de las mismas) admite que con el 3D esas posibilidades de revisión pueden ser más frecuentes e inmediatas.

“Eso es una ventaja del 3D para mí estupenda. Porque cuando dibujas a lápiz entonces te lo tienes que ir, lo que se llamaba “prueba de línea”, a rodarlo...Rodarlo con cámara o rodarlo escaneando cada dibujo y verlo en el ordenador, pero eso lleva un tiempo. Y, en cambio, en el 3D, tú lo estás creando y al momento das *play* y lo ves. O sea, es que es al momento, no tienes que hacer nada, ni *render*³⁰², ni nada. En la línea de tiempo dices desde el fotograma 1 al 50, dime cómo se ve, das al *play*, o sea lo grabas, y al momento lo ves”.

(Paz, animadora)

Se ha perdido la práctica tradicional (que algunos aún mantienen viva), pero las máquinas pueden poner en juego otros efectos. Lo interesante es que aquí tenemos “máquinas” y sistemas de máquinas que representan un planteamiento distinto frente a la cadena de montaje clásica o a esa estandarización, control del tiempo muy al pormenor y cuasi-robotización de los operadores que se ha pretendido en la teleatención (o en otras tareas administrativas) con la introducción de sistemas y ordenadores (Bono, 2002). En efecto, pese a que conviva con cierta sistematización de la práctica artística, también hallamos un sistema de máquinas sofisticado que, en estos espacios del capitalismo cognitivo, tiene otra estrategia: no simplificar (al menos siempre), no convertir al empleado en un autómatas que hace indolentemente lo mismo y de modo estandarizado. Aquí el sistema de máquinas y los ordenadores, por su configuración, se convierten en aparatos forzadores de la reflexión, de apelación a las capacidades,

³⁰² Se refiere al *render* final completo (que da lugar a la película final), no a lo que hemos llamado *prerender*, pues ese previo comprobatorio del que habla sería una especie de *prerender* enfocado a la animación. Cuando dice “dar al *play*” se refiere precisamente a esos *prerenderes* analizados en este trabajo.

de propiciación de la mejora del producto y de la innovación, aunque sean micro-innovaciones, mediante las mayores facilidades de revisión del artista al confrontarse con lo hecho.

Ya dijimos en el marco teórico que, en el caso de estos empleados, para movilizar sus capacidades, aunque perviviera también un *modelo de poder de "código"*³⁰³ (haz solo esto y no hagas nunca esto otro, que domina por instrucciones, que encierra a las personas en ciertos moldes de pensamiento y acción), también podríamos encontrar expresiones de un modelo de poder creativo y positivo. En este caso, aunque sujete o "codifique" en ocasiones (por ejemplo, mediante el contrato de trabajo), también estimula, crea las condiciones materiales para esos bucles de reflexión o para la creatividad, o promueve la iniciativa, porque busca recibir no una obediencia pasiva, sino variación, innovación en las respuestas, succionar de sus dominados posibilidades de pensamiento y acción. En una estrategia basada en la explotación del conocimiento y la creatividad, el capital logra sacar adelante su producción, sin duda, mediante la disciplina y la rutina de la fuerza de trabajo (ir a trabajar, ser diligentes, aceptar unas jerarquías y funciones, trabajar por incentivos salariales, etc.). No obstante, a la par, dada la necesidad de calidad e innovación para reescribir un campo económico, necesita generar productos a través de incitar a la experimentación o a la calidad, conformando las condiciones de trabajo para incentivar estos comportamientos, para que las capacidades y los potenciales del saber de la fuerza de trabajo no se vean entorpecidos, aunque tengan que canalizarse hacia ciertos fines o hacia cierta "marca" o estilo (en el caso de la industria de la animación).

Como complemento a las entrevistas, en las que las personas nos explicaban a veces su práctica con su ordenador portátil (pudiendo así acceder a una práctica explicada), también, para entender mejor de qué nos hablaban, hicimos una revisión de algunos tutoriales de programas (Maya, etc.) con los que estos artistas-técnicos se han formado (aunque luego cada uno desarrolle sus "manías"). Estos libros suelen ser mamotretos un tanto densos dada la complejidad de los paquetes informáticos de diseño 3D.

El tipo de discurso que emplean estos libros es heterogéneo: hay diferentes modalidades discursivas que tienen diferentes propósitos. Por un lado, encontramos un discurso de imposición: "haga esto", "introduzca los siguientes

³⁰³ Este poder que adopta la forma de "código" es un término tomado de Foucault (2006a).

parámetros como marca el ejemplo”, “acepte los valores de las casillas”, etc. Pues el diseño por ordenador también requiere adaptarse y asumir un sistema³⁰⁴.

Pero, y esto es importante, esta introducción de parámetros sin más es para crear las formas más básicas, de las que se parte, y que luego el artista, da forma, trabaja, combina (combina líneas y superficies, aplica otras opciones, o combina movimientos en el caso de los animadores, etc.). La introducción autoritaria de parámetros no genera tal cual e inmediatamente el diseño, se requiere de toda una habilidad adicional de desarrollo de las bases iniciales que nos permite el ordenador. Y por ello, hay otra modalidad discursiva que no podemos perder (en tales manuales). Frente al discurso de “introduzca estos parámetros”, funciona otro discurso de incertidumbre o bien un discurso posibilista en estos cursos de programas de diseño, del tipo, “si hace esto, entonces...tendrá esto”, “si combina estas opciones entonces”, “tenga cuidado con”, “esto le permite”, “con esto puede”, etc. Y así una continua proliferación de posibilidades que quedan al albur del artista-técnico.

Este doble discurso (por un lado que acota, que fija “parámetros”), y por otro, el discurso posibilista, multiplicador de opciones, y de exploración refleja esas capacidades diversas que se exigen en estos trabajadores: *por una lado que sean técnicos que saben manejar un programa, que conocen sus complejas opciones, pero por otro lado que exploren, que evalúen, que combinen cosas o que las rectifiquen para generar un efecto buscado, artístico*. Es decir, los propios cursos de programas no son libros aburridos de instrucciones rígidas. Buscan también una incitación de posibilidades quedando el resultado muy mediado por la creatividad y el saber explotar las opciones según las ideas del artista. En otras fracciones de la fuerza laboral, sin ese componente artístico (“técnicos” en el pleno sentido de la palabra), que emplean programas más simples (que las complejidades del diseño), han de aplicar instrucciones rígidas y el resultado es previsible en función de tales instrucciones, no siendo tan importante la mediación de las habilidades artísticas y el conocimiento del programa al servicio de tales habilidades.

Pero esta *incitación y corrección continuas mediante el uso de dispositivos tecnológicos* no solo es privativa de los perfiles más “de desarrollo” e insertos en la

³⁰⁴ Ver Ratner (2009). Ejemplos de estas recomendaciones más autoritarias que exigen plegarse al sistema pueden verse en toda la obra (ver p. 252, por ejemplo, o p. 488). Otro manual que puede consultarse es el de Choi (2005). Puede que estos manuales ya estén un tanto anticuados, pero se trata de captar la esencia de la práctica.

cadena (los modeladores, coloristas, animadores, etc. que trabajan más bien logrando una cota de calidad sobre indicaciones dadas, perfeccionando una referencia). También los perfiles que crean más *ex novo*, con libertad mayor, sin tanta referencia impuesta por otros (diseñadores de conceptos, personajes y de líneas gráficas), y que se ven también sometidos a la “coacción de sorprender” con un idea, sin pasarse de tiempos, también *recurren a la estimulación por medio de la tecnología* de un modo peculiar. En algunos libros de la típica “literatura de recomendaciones”³⁰⁵ encontramos ejemplos. Así, algunos diseñadores de conceptos y línea gráfica (que se emplean en lo más creativo) a menudo utilizan los ordenadores para favorecer su creatividad: por ejemplo, hay “trucos” como dejar que el ordenador genere automáticamente formas, las itere, combine, etc. para surtir al artista de hilos de inspiración y diseños raros, y vencer así el pánico a todo inicio de proyecto, ese pánico al folio en blanco. Los creativos no suelen tomar las formas primitivas generadas por automatismo, pero les sirven para exaltar su imaginación, dinamizar el proceso (palabra clave en un mundo capitalista) y seleccionar ciertas líneas y tendencias que servirán como base³⁰⁶. Lo anterior no significa que siempre se recurra al ordenador. Se siguen empleando modos tradicionales para favorecer el rendimiento y cuadrar con las expectativas del mercado. En una entrevista, una artista nos decía que a menudo exhibía trabajos previos para que las empresas con las que trabajaba vieran referentes, se decantaran, y así ella tuviera al menos una idea de por dónde tirar, siempre teniendo que crear y adaptar pese a los referentes de partida.

En definitiva, los programas de diseño permiten hacer tantas cosas o mirar tantas opciones (tipos de línea, aplicar acabados de pincel, probar movimientos, etc.) que *uno se “pica” a mirar y probar* (incitación de esa variación y mejora). Esto, unido a la reducción de los tiempos de *prerender*, está orientado, aparte de a mejorar los tiempos de producción, a explotar en la persona su capacidad de

³⁰⁵ Podemos llamar *literatura de recomendaciones* a ese género de libros donde algunos profesionales experimentados revelan las bambalinas de su creación (trucos, cosas que se han descubierto con la práctica, cómo se planifican los procesos) y donde ofrecen fórmulas para cumplir con las exigencias y tiempos de mejor manera. En el estudio de las empresas TIC referimos libros con consejos o metodologías para organizar mejor los equipos o los proyectos. Ahora, en estos empleados, para comprender mejor su práctica acudimos a libros sobre diseño. Estos nos permitían mejor comprender lo que veíamos en las empresas. Además algunos artistas reconocen utilizar libros de otros artistas para inspirarse o descubrir técnicas diversas. También hemos visto estas recomendaciones expuestas oralmente por parte de los artistas a un auditorio, como cuando referimos el evento de la animación al que acudimos.

³⁰⁶ Véase, entre otros, los ejemplos de esto que muestra en su libro Selby (2009).

evaluación o replanteamiento innovador de algo, aumentando el número de revisiones, *saturando el tiempo con revisiones que impactan en la calidad*.

Por otro lado, sin llegar al tecnicismo del *prerenderizado* de los animadores, varios artistas (dibujantes de fondos y objetos, de personajes y coloristas) llamaron la atención sobre que algo tan simple como poder borrar en el ordenador o revertir pasos acometidos (uso del “control zeta”) permite replanteamientos más frecuentes o abordar con menos miedo algo hasta dar con lo que se busca. No hace falta tirar por la borda todo lo hecho si uno se equivoca o se da cuenta de que algo no le convence, sino que se pueden probar cambios en partes determinadas.

“P: Como se puede repetir muchas veces con la tecnología, eso te hace que generes más repeticiones por tiempo.

R: O la tranquilidad de que hay más sistemas para no meter la gamba...Hace que esa creatividad se juegue un poquito más. ¡Jo es que como no la haga a la primera la he fastidiado! Sin embargo, ese control zeta maravilloso que tendría que estar en la vida, no solo en, sino en la vida (risas), eso es un cambio de paradigma...Antiguamente yo me acuerdo de dar clase, de cuando estabas con acuarela, y de repente en el último momento se te iba, y te morías. Ahora se te va la línea, control zeta y vuelves a tirar. A nivel creativo es relajante, y te centras más... ¡Hombre!, por supuesto, la técnica... Pero te preocupas a nivel cerebral de otras cosas, que en ese caso es la creatividad, dejar la cosa más bonita, cómo se me ocurre esto frotarlo, porque sabes que hay una técnica que te va a permitir hacer cosas más chulas que antes a lo mejor no podía hacerlo...”.

(Diego, creador de personajes y animador)

El control zeta, nuevamente, ahorra tiempos y mucho esfuerzo al artista. Sin embargo, al mismo tiempo, esto puede usarse por la empresa para encargar más trabajo, o también puede incitar al artista a ensayar más opciones. Estas saturaciones del tiempo con pruebas tienen su efecto en las personas, pues algunos, aun experimentando las bondades de los ordenadores resumidas en ese ahorro de ciertos procesos o en esa mayor libertad a ensayar y combinar con menos miedo, reconocían que el ordenador y el flujo que organiza cansan al final. La práctica está muy condensada: mucho probar soluciones y parámetros, volver hacia atrás, repetir, etc. Con esta experiencia del cansancio se demuestra la consistencia de la idea de esfuerzo cognitivo para estas profesiones y el hecho de que el ordenador puede ser un instrumento en manos del capital para dinamizar los tiempos de la producción, ahorrar costes, al tiempo que se aumenta la calidad (por esa saturación del tiempo con revisiones adicionales) en algo complejo como

son las tareas artísticas. Estas experiencias de cansancio las recogeremos, y volveremos más adelante sobre ellas, cuando analicemos otras formas de control.

Ya dijimos que Foucault reparó en cómo las técnicas disciplinarias no se manifiestan únicamente en discursos o saberes, sino que se apoyan para su eficacia en aparatos, artefactos u objetos cotidianos. En nuestro caso, lo hallamos en los programas informáticos y sus posibilidades, o posibilitado y vehiculado por las variedades mentadas de *renderización*, aunque en el mundo TIC hayamos reparado más en las ideologías corporativas y en las subjetividades que construyen. Las técnicas productivas y de control pueden tomar diferentes formas o apoyarse en una pluralidad de recursos. No obstante, en el mundo de las TIC, como vimos, las herramientas de comunicación, los repositorios de información, o los instrumentos de transferencia de conocimiento (los dispositivos móviles lo permiten a un nivel ubicuo por su portabilidad) tenían también ese papel de activación de los esfuerzos cognitivos.

En cualquier caso, pese a estos instrumentos de facilitación, los diseños son siempre producto de las decisiones y elecciones de los artistas. Estos instrumentos no sustituyen al sujeto sino que hasta buscarían favorecer esa posibilidad de rehacer o repensar, como hemos dicho.

Como efecto de esas técnicas de producción que utilizan las máquinas como *aparatos de incitación y facilitación* llegamos a una fórmula de productividad en el capitalismo cognitivo que exhibe otros matices y dimensiones: en las medidas tradicionales de la industria se buscaba una magnitud determinada de producto en la empresa por unidad de tiempo, considerando además que se trataba de productos muy estandarizados. Algo que también podía trasladarse hacia abajo, a individuos concretos o segmentos, y que la máquina venía a aumentar (incremento de tareas individuales completadas por unidad de tiempo). Ahora también tenemos que estas empresas buscan, al cabo del día, generar unos minutos de película o capítulo (lo que implica medidas de productividad individual o capilarizadas: animaciones por animador, número de diseños por diseñador, entregas cumplidas en un plazo, etc.). Por la imprevisibilidad de las tareas, esas tasas se cumplen a veces sí, otras no. Pero también las máquinas buscan, en definitiva, en estos espacios, incentivar otro tipo de conductas y generar una nueva tasa o fórmula de productividad que incorpora otro tipo de términos a la misma (sin los cuales no se puede dotar a esos minutos de película, algo cuantitativo, de unos niveles o logros de calidad, es decir, cumplir con unos estándares igual de coactivos). Las máquinas permiten aumentar el número de bucles de revisión por

unidad de tiempo al agilizar algunos procesos como los explicados, a consecuencia de lo cual, la calidad e innovación globales mejorarán, ya que se ha estimulado la capacidad de reflexión y evaluación en cada punto del proceso, con lo que cada tarea tiene un mayor número de análisis y correcciones detrás. Y todo esto señala características peculiares e inéditas en estos espacios del capitalismo cognitivo³⁰⁷.

Finalmente, veamos ahora ejemplos de cómo, al igual que hemos visto antes, las personas utilizan metáforas o se mimetizan con sus herramientas o con ciertos procesos. En efecto, el proceso creativo al objetivarse ahora en mayor medida, al “representarse informáticamente”, utilizando máquinas y descomponiéndose en fases y momentos más explícitos (de acción y corrección, de diferentes opciones y acabados, etc.), les lleva a hacerse conscientes de apartados o momentos de suma importancia: de este modo, un profesional de la animación recomienda estar “*renderizando* mentalmente” (para no depender de los *render* de prueba en exceso, que siempre tardan su tiempo, sobre todo cuando son muy complejos, aunque se invierta desde las empresas para acortar tales tiempos)³⁰⁸. En esta *renderización* mental se expresan tanto la preocupación por el tiempo, que nunca desaparece porque estamos en una producción coaccionada por plazos de entrega y niveles de rendimiento por alcanzar, como por una buena calidad, que exige tomar la decisión correcta. Esta actitud es una llamada a agudizar la previsión, a pensar lo que se hace, el automonitoreo para introducir cosas que con cierta probabilidad quedarán bien, el aprender a poder prever y recrear lo que se verá, etc. Aunque el referido artista reconoce que por mucha previsión y pensamiento siempre hay que *renderizar* y corregir cosas. En cualquier caso, la interacción con la máquina y sus propiedades, les hace a ellos tomar conciencia y agudizar capacidades propias, que apuntan no a la rutina, sino a exacerbar la reflexión sobre la propia práctica y posibilidades.

El ordenador concentra muchas posibles técnicas dentro de sí mismo (por ejemplo dinámicas, pinceles, etc.), que antes, si se dibujara con materiales reales, habría que ir a buscar y recolectar. Ahora se tiene todo concentrado en un instrumento y las actualizaciones de los programas aumentan las posibilidades. Los artistas, seducidos por las posibilidades, y ante encargos que piden más calidad, se

³⁰⁷ Este poder estimulador y enriquecedor de la tecnología lo introduce y ensalza Sennett para contravenir cierto pesimismo antitecnológico (Sennett, 2009), pero no lo pone en relación, de ninguna manera, con las necesidades de una estrategia capitalista centrada en la innovación y la calidad, que no puede reducir el proceso a una total previsibilidad o automatismo si no es a riesgo de la destrucción del producto y de su imposibilidad de valorización.

³⁰⁸ Este testimonio puede consultarse en (Rodríguez, 2012).

mimetizan con la máquina, se convierten en máquinas de variación hasta dar con el resultado. Una entrevistada manifiesta esa conducta de rastreo placentero de las posibilidades múltiples de la herramienta informática, con lo que se aprende a utilizar y explotar las posibilidades de tales opciones según convenga, según el encargo, la ocurrencia, etc. Al final, la relación con la máquina no es hostil sino de acomodo. La máquina se siente como que potencia las propias posibilidades y así el potencial artístico se libera mejor. Uno interioriza la herramienta, se funde con ella y aprende a ponerla al servicio de la calidad.

“R: Eso antes solo podías hacerlo a mano (*se refiere a una forma de pintar*), porque no transmitías igual. Con la tableta (*digital*) empiezas a transmitirlo, pero en el momento que tienes una Cintiq (*es un tipo de tableta*)³⁰⁹, que ya pintas directamente en la pantalla, eliges tipos de pinceles que arrastran el color, no siempre son una trayectoria plana, o un acabado recto... Entonces ya empiezas a materializar lo digital en ti mismo. No sé cómo explicarlo. Lo vives un poco...

P: Ah, o sea que el ordenador te ofrece distintos tipos de pincelada.

R: Claro, Photoshop... (*Nombra otros programas*).

P: No lo tienes que hacer tú, sino que el ordenador te da...

R: Tú eliges lo que quieras, ¡tienes millones de pinceles!, entonces, por ejemplo, si quieres hacer un dibujo que sea como trazo de pincel roto, que lo hubieras coloreado con lápices de colores, que quede un poco abierto, pues tienes un tipo de pincel. Si quieres otra cosa que te dé como tinta china, es muy liso pero queda su puntita que suelta... En Photoshop tienes esos pinceles, pero hay un programa de ordenador llamado Corel que te hace hasta dinámicas de fluidos”.
(Sonia, colorista y diseñadora de personajes)

La anterior entrevistada tiene estudios universitarios artísticos, con lo cual no son necesariamente los que tienen, en mayor medida, aquel capital académico conferido por las instituciones dominantes en el campo artístico, a los que se les supondría academicistas y puristas, los más antitecnológicos, precisamente porque la herramienta puede integrarse y potenciar.

Mediante esa mayor problematización de lo que hacen, o por medio de esa conciencia mayor de las posibilidades y del disfrute con el poder de experimentación que permiten, se refuerza esa estimulación en pos de la calidad y

³⁰⁹ Las tabletas permiten pintar y dibujar como en la práctica real, pero ofrecen todas las opciones de lo digital.

la introducción de mejoras, pero ahora por mimesis y asimilación de los trabajadores del entorno de máquinas y programas avanzados. Como veíamos en un apartado anterior (más centrado en la cadena), ciertas formas externas de organizar el proceso (técnicas productivas) imponen unas conductas, y estas se refuerzan aún más por mor de asimilaciones o conformaciones de la subjetividad que producen. En este último caso, en diseños difíciles o en producciones donde la gerencia exige calidad y cuando hay más tiempo, el artista tiene más margen y el ordenador incita esa experimentación (dado que los programas son más sofisticados). Adicionalmente, ellos, por la práctica, también desarrollan una subjetividad dada, inquieta, curiosa, que refuerza esa incitación de los artefactos (y por tanto, sus efectos). Y este aprendizaje de la herramienta, esta mimesis subjetiva, este potencial productivo (de calidad) que resulta de ello se ha de considerar como parte o factor de esa productividad del trabajo acrecentada en favor del plusvalor.

Control óptico

En la medida en que los empleados ponen en juego su profesionalidad y capacidad en los trabajos concretos (que son trabajos altamente cualificados y que plantean un reto), ellos mismos suelen exigirse un alto nivel de calidad; y los medios técnicos antes vistos facilitan tales autoexigencias y revisiones. Además, de trabajar con buena calidad depende la empleabilidad futura. Pero también los plazos a veces son ajustados y los empleados pueden decidir economizar esfuerzos. También está la posibilidad de salirse de la línea gráfica, de la idea de los superiores, chocar con sus criterios estéticos o no aceptar los límites sugeridos. Por ello, todo el control no puede vehicularse a través de los artefactos tecnológicos, simplemente incitando que la persona libere su potencial en mayor medida, permitiendo más ensayos, revisiones y vueltas hacia atrás. Ese esfuerzo cognitivo y reflexivo sobre lo hecho o cómo está llevando a cabo uno lo encomendado tiene que transcurrir por determinadas vías o cumplir ciertas expectativas que el ordenador no puede juzgar. De este modo, el control solo vehiculado por los artefactos informáticos, además como control incitador, podría ser insuficiente para la coherencia del producto o para llegar a cierto estándar de calidad que quiere la empresa.

Gaudemar (1991) ya advirtió que el control encarnado en sujetos concretos como el capataz (un control óptico), inspirado en los regimientos militares, se correspondía con una época en la cual el capital no había hallado sus modelos

propios de disciplina, y en la que no tenía todo el control sobre el proceso (lo que conseguirá gracias a la disciplina objetivada del sistema de máquinas). Dado lo que hemos explicado de las peculiaridades del proceso creativo y artístico, y de que la máquina tiene la función de estimular, pero no puede encerrar al empleado, del todo, en un mecanismo incontrolable, ¿la estimulación se combina de nuevo con una disciplina óptica? La respuesta es sí, pero de nuevo esa disciplina óptica adopta una forma específica. No es otra vez la recreación de un capataz que pasa por la línea de puestos y observa un ritmo acorde en el trabajador, quien ha de hacer las cosas del modo rígidamente especificado (para que el producto salga bien, etc.). Además el capataz déspota es indicativo de una época en que a los sujetos les cuesta sobremanera aguantar el trabajo, no se hallan comprometidos con él, lo que sucede menos en estas industrias creativas. En el caso de las empresas que nos ocupan, se dan ciertas referencias al empleado, pero él ha de saber idear una buena solución a lo que se le pide, se le marcan unos plazos máximos, y luego el supervisor de su departamento, en primera instancia, se deja caer, ve detalles o repasa, junto con el artista, algunas pruebas o vídeos. El control óptico está, pero no aspira a ser continuo.

Pero más allá del control óptico cuerpo a cuerpo, en las empresas más modernizadas, con ciertas dimensiones (de veinticinco en adelante), está la *intranet* como aliada y refuerzo de la disciplina óptica. Así, cuando el artista ordena un *prerender* (más avanzado o complejo que el básico por defecto del programa), la *intranet* lo envía automáticamente al supervisor y, después de este, al director del departamento. Al ver este *prerender*, más al detalle, se pueden ver más errores, problemas de calidad, estéticos e incoherencias (sobre todo en el caso de los animadores que animan planos que van después de planos hechos por otros). También lo adecuado de un diseño o el acabado global de una secuencia se valoran mejor cuando hay más efectos incorporados. El artista no puede escapar de ninguna manera del control óptico porque lo que hace se replica y envía a diferentes nodos de supervisión. Nadie puede interrumpir este proceso porque está inscrito en los artefactos tecnológicos, mientras que si dependiera del humano cabrían más contingencias disruptivas a este disciplinamiento. Así, aparte de las revisiones y perfeccionamientos a iniciativa del propio artista, gracias a las posibilidades que permite la tecnología (como volver hacia atrás, borrar con control zeta, o los pequeños *prenderes*, que hemos visto), ese bucle de reflexión y mejora de lo hecho concita a más mentes, como las de los supervisores y directores (gracias a la programación de estos pasos de revisión en la *intranet*). Debido a estos artefactos que aumentan los puntos de revisión se incorpora

también el esfuerzo mental de los supervisores y otras jerarquías en estas tareas de control (mediante su revisión). Si el resultado no gusta se reenvía al artista con correcciones a incorporar. Este ha de interpretar lo que se le dice y cambiar cosas (lo cual exige un nuevo esfuerzo interpretativo y mental para dar con un efecto o acabado definitivo).

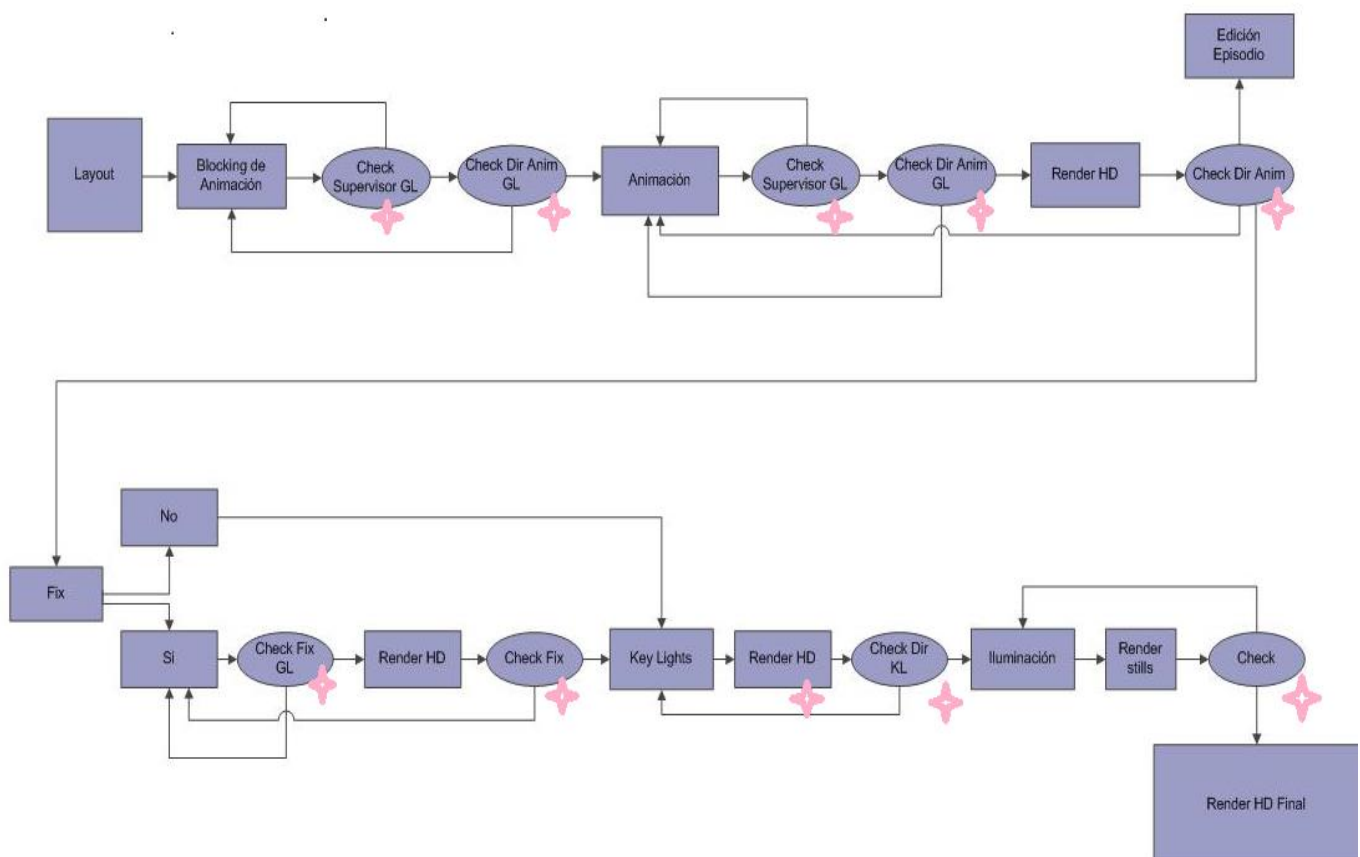
Otro ejemplo: las tareas de iluminación tienen gran complejidad (pues no es lo mismo la luz en una escena diurna que nocturna, o una escena diurna de interiores que en el exterior, etc.). A veces, por error, la luz no se mantiene entre fotogramas. Antes, había que visionar o ir uno por uno para ver que se mantenía la coherencia. Hoy, el poder que brindan los medios digitales permite generar muestras representativas de fotogramas o incorporar a la selección aleatoria partes que se consideran muy proclives a tener errores. Estos fotogramas se plasman en fotografías o viñetas (sin necesidad de ir viendo toda la película), por lo que la tarea de control, revisión y mejora estética puede agilizarse. Esto ahorra tiempos a la supervisión. De igual modo, estas posibilidades técnicas posibilitan una supervisión más potenciada (porque las formas de vigilar son menos “en bruto”, más analíticas, y se gana en tiempo para supervisar y repasar aspectos más espinosos y que influirán mucho sobre el nivel técnico y estético, y el juicio que de ellos se hagan).

El control óptico empresarial en pos de la calidad se ve reforzado así gracias a los medios digitales, especialmente cuando de lo que se trata es de controlar unos productos del trabajo vivo que tienen una forma informacional al fin y al cabo. Se da así, hasta cierto punto, cierta “objetivación” o automatización de la supervisión empresarial, mediante unos medios técnicos, que en estas empresas es fundamental, ya que controlar al artista, dado su carácter, ego y conocimientos, siempre es algo pesado y delicado. Gracias a estos medios, se ahorran estos trances (pues lo que hace el artista se replica en otros puntos). Siguiendo el consejo de Mutch (2010), hemos de reparar así cómo los artefactos tecnológicos refuerzan cada vez más en las sociedades modernas una estructura de control, pues la hacen más inexorable, ya que las tareas (como en nuestros ejemplos) se replican o distribuyen automáticamente una vez cliqueas con el ratón que has acabado. Paradójicamente, algo que desarrollaremos más adelante, es un control menos invasivo en apariencia, porque el control tiene lugar, pero nadie viene a reclamarte ni a despojarte de tus productos, ni tampoco siempre el supervisor está detrás de ti.

Los medios digitales son especialmente útiles, como hemos visto, para asegurar el control de un tipo de empleado de perfil altamente cualificado, ya que, como sus tareas son complejas, se necesitan revisiones por otros “entendidos” que puedan programarse, difundirse a más puntos y así reforzarse y mejorar el resultado. Estas formas de revisión por una red de supervisores se utilizan también en el mundo TIC, sobre todo en el caso de los programadores (Garzás Parra et al., 2013; Raymond, 1998).

Esta cadena, y sus controles ópticos virtuales, no es una cadena que replique la fordista, que presupone un operario apéndice, del que se pide ajuste y vigilancia, pero no perfeccionamiento ni revisión, sino que es una cadena precisamente organizada para explotar y forzar en mayor medida los esfuerzos mentales del trabajo vivo (incluyendo a los supervisores y directores). Podríamos hablar de algo original como una cuasi *automatización o programación de la reflexión y del esfuerzo cognitivo* mediante ella.

Cuadro 13. Flujo de trabajo del proceso de animación de una empresa estudiada



El bucle cognitivo como elemento fundamental para la calidad está presente además en las representaciones organizativas que la empresa establece para sí misma. Véanse, si no, en el cuadro 13, los flujos de trabajo, que son como el ADN organizativo de estas empresas. El cuadro referido nos lo apartó una empresa estudiada. Las estrellas del cuadro indican en qué momentos del proceso creativo hay revisiones por parte de los superiores (supervisores o directores de los departamentos artísticos).

Así, como vemos en el flujo anterior, a veces se revisan, por parte de los superiores, hasta esos *prerender* menos definidos que puede generar el ordenador del artista por defecto (lo que se indica con “gl” en el flujo). En tal caso la revisión es a la manera tradicional, con menos concurso de los medios digitales, es decir, un control directo, cara a cara, de modo que el supervisor se sienta con el artista y mira directamente cómo le ha quedado algo:

“Con esta serie se sentaban los supervisores en las máquinas con ellos y veían el GL antes de permitirles subir el plano en la intranet”.
(Eva, directiva)

Las revisiones, además, como vemos en el cuadro 13, van haciéndose más “solemnes”, subiendo en la escala jerárquica: de supervisor a director (o “Check Dir” en el flujo). Así, finalmente se genera en la *intranet* un *prerender* más avanzado y complejo, que le llega automáticamente al director del departamento, y este, pese al coste en tiempos y recursos mayor que supone este *prerender*, puede tirar el resultado de nuevo hacia atrás y reenviarlo al artista para que lo retoque, aun cuando lo haya aprobado el supervisor.

De todos modos, aunque el esquema anterior parezca bonito y signo de profesionalidad, de una organización empresarial que llega hasta a apelar a la reflexión de sus empleados, no todo en estos empleos se reduce a felices tareas artísticas. Estas revisiones y replanteamientos (tanto las que el artista se hace a sí mismo, como las que se exigen en estos controles periódicos) al artista, a veces, le ayudan a aprender y a mejorar. Sin embargo, en ocasiones, hay conflictos porque el animador u otros artistas consideran que la solución dada por ellos al encargo es la correcta. Si no hay acuerdo, hay que aceptar lo que el revisor dice. La persona disfruta con un empleo creativo y que implica resolver cosas de cierta complejidad, pero el diseño, la reflexión y las revisiones y mejoras también desgastan.

“Cuando empieza a cansar es en el aspecto...Cuando a lo mejor un plano se te atraganta, quiero decir cuando tú haces una animación, al supervisor no le gusta y eso va para atrás, lo vuelves a corregir y se repite el proceso, no gusta,

vuelve para atrás. De repente, te llega para atrás tres veces. Y veces que van cuatro...Y tú ya vas tarde con la entrega, fijo. Y de repente lo tienes que sacar como sea porque es tu plano asignado. Si no, ocurre que se lo dan a otro animador porque tú ya estás saturado...Pero normalmente no ocurre, al final, tienes que sacarlo tú y... Sí, o sea, realmente, es parte de la profesión. Hay un momento dado que no sale algo y tienes que apechugar (*risas*), trabajar con ello hasta el final, hasta que lo sacas. Realmente se saca. Y ahí sí te reconoczo que el agotamiento es ¡bual!, es como acabo de quitarme este plano que se me había quedado pero metido en el cuello...”.

(Juanma, animador)

Esto justifica la idea de esfuerzo mental y cognitivo de la que hemos hablado. En estos empleos, pese al placer de los márgenes creativos que dejan las tareas, en ocasiones hay sufrimiento, sobre todo cuando hay disputas en torno al acabado o el encargo es complejo. La persona es explotada en sus capacidades en un bucle de cambios y revisiones que pueden agotar, y que no se detiene hasta que el empleado destila el producto que los supervisores y directores quieren (aquel conforme a ciertos ideales o estándares). Así estos “bucles” (organizados por los supervisores y la *intranet*) se pueden asociar a aprendizaje, creatividad, reto motivador, pero también a exigencia y generación de un *plusvalor de calidad* mediante la revisión encadenada y desgastante. En definitiva, estos flujos de trabajo, reforzados por ciertos artefactos, están asociados a un plusvalor específico (ligado a extraer un esfuerzo mental orientado a cierto resultado, el cual se considera equivalente a un valor superior en relación a productos con revisiones peores o procesos peor planificados). Nuevamente, reducir estos tiempos de procesamiento de la información por el ordenador y de generación de pruebas (al reducir los tiempos de *prerender* o de envío a los supervisores) busca, en definitiva, aumentar el tiempo de esfuerzo revisor y de perfeccionamiento que las personas hacen y que cristaliza en un producto de mejor acabado (y de más alto valor) en relación a los costes laborales que esas persona generan.

De todos modos, pese a que estos flujos puedan ser pesados, es preferible que te manden repetir, que te lo digan, y que eches horas corrigiendo, a que te quiten el plano para corregirlo unilateralmente los supervisores o directores. Es mejor esa explotación mediante esos bucles de problematización que el que quede en evidencia la supuesta incapacidad del artista para resolver un plano encomendado (lo cual es un poco humillante como profesional). La explotación es mejor que la humillación quizás, porque la primera es menos evidente que la segunda. Este temor a no poder solventar algo y el evitar que te lo puedan quitar

(aunque no suelen hacerlo) es en sí mismo un poderoso medio de control productivo orientado a generar plusvalor.

En cualquier caso, de estos flujos de revisión y control “los consagrados” del sector parecen evadirse en mayor medida, por lo que el esquema de trabajo (a diferencia de en modos más industriales y automatizados de organización) no se aplica a todos por igual y reconoce diferencias de estatus por trabajador. Hay algunos empleados que por su nivel es conveniente “tocarles” menos. Y esto marca otra diferencia de esta cadena de trabajo complejo frente a otros modos de trabajo.

“Había animadores tan buenos, que si tú te paras a decirles, “¡oye no le des este movimiento, dale el otro!”, va a coger la puerta y se va a ir, porque va a tener veinte películas...”.

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

De todos modos, estos flujos de trabajos se reajustan y cambian en cada proyecto, según las necesidades de la serie o película. A veces, las revisiones aumentan si es un producto donde la calidad es fundamental. Otras veces se minimizan (por ejemplo, para anuncios de publicidad y encargos menores que reciben de las televisiones, como cortinas, etc.³¹⁰).

Igualmente, las relaciones e interacciones entre departamentos y su orden no siempre son las mismas, pues dependen del producto, sus características, nivel de calidad³¹¹, etc. Esto entraña ajustes en las relaciones entre categorías, necesidades adicionales de cualificación o de algunos perfiles de la fuerza de trabajo, etc. Es, por tanto, como se nos remarcaba, un “flujo vivo”. Este “flujo vivo”, que ya en la cadena de montaje toyotista es un hecho, adquiere ahora un plus de flexibilidad, gracias a la rapidez y facilidades que permiten los medios digitales (no hay una maquinaria que recolocar o mover, sino simplemente un lenguaje de programación que articula relaciones y que se ha de reprogramar en la *intranet*). En definitiva, este flujo, aunque es una cadena (como veíamos al principio), se trata de una cadena readaptada por proyecto para reducir costes³¹²,

³¹⁰ Las cortinas son como separaciones que se emiten entre programa y programa televisivo, o en las pausas de un programa, y que pueden incluir alguna pieza breve de animación.

³¹¹ Por ejemplo, si una serie no lleva fondos, se suprime el departamento encargado. Si en un producto las animaciones llevan muchas dinámicas (movimientos ya programados), habrá un departamento específico que habrá de crearse y trabajar codo con codo con otras unidades a las cuales su función afecte especialmente, etc.

³¹² Frente a la idea de que lo que ahorra costes es la invariabilidad del proceso, encontramos aquí otra lógica también: los departamentos encargados de reprogramar los flujos (que son gestores y

pero también para ganar las dimensiones necesarias de calidad si es el caso, lo cual depende de programar de nuevo las relaciones entre los componentes del trabajo vivo (pues en función de esas relaciones y su esquema, o del número de revisiones, el acabado no será igual). En otras partes de este trabajo vimos que el esfuerzo cognitivo se activa especialmente ante situaciones de novedad. Este *flujo vivo* reclama, de nuevo, un empleado rápidamente adaptativo, que se amolda a lo que se le pide en cada rediseño del flujo, lo que remite, nuevamente, a la explotación de un esfuerzo cognitivo (para aprender y ajustarse a cambios en los escenarios y relaciones de trabajo).

Microgerencia

Ahora queremos reparar en otras técnicas, no tan vehiculadas por artefactos, más mediadas por las formas de presentarse las personas que ejercen el control, por un *liderazgo carismático* en el caso de los productores ejecutivos y otras figuras. Los ejecutivos intervienen no tanto en las revisiones de tareas que hemos visto antes (pues esto lo hacen los perfiles artísticos), sino en las fases iniciales, en la fijación del marco argumental, de los conceptos o cuando se trata de generar un diseño de la nada (que exige mucho debatir qué se hará, repetir bocetos, dar vueltas, etc., pero sin estar tan oficializadas esas repeticiones y discusiones en un flujo de trabajo, como el que analizábamos más arriba). Los ejecutivos no tienen conocimientos artísticos normalmente, pero intervienen para controlar tales procesos que ejercerán gran influencia en el alma del producto (de modo que este no se salga de una línea que tienen en mente orientada a un mercado). También pueden hacer su aparición cuando hay problemas para cumplir con el calendario. En tales momentos se necesita el apoyo moral, la presencia, el ánimo y el discurso vehemente de las cúpulas especialmente, que descienden a la base como cuando los magnates rompían el protocolo y se mezclaban con la soldadesca para enardecerla y alimentar así su celo. Su objetivo es, por tanto, dar fuelle de nuevo a esos bucles de repetición y perfeccionamiento, cuando la autoexigencia se rinde, o recordar, de modo estimulante, que el calendario ha de cumplirse como sea.

“Cuando estás desarrollando la serie, a los fondos se les han dado mil vueltas, nunca...No conseguíamos un concepto que agradase tanto a dirección (*de la*

programadores) investigan pequeños cambios en el flujo, para cada proyecto o durante el mismo, que pueden suponer ahorros de costes o una agilización del trabajo.

serie), como a producción ejecutiva. Álex³¹³ es el que estuvo mareando la perdiz, en sentido positivo, mil veces hasta que dijo: “¡Esto es lo que necesitamos!” Y se intenta transmitir. No todo el mundo lo entiende: “¡Joel!, ¡nos piden un fondo nuevo, o quiere que le demos otra vuelta a esto! ¡Si está perfecto!”. Pero Álex tiene la genialidad de que es capaz de convencernos y de que al final todo ese trabajo tiene su resultado positivo. Al final nos convence a todos diciendo: “esto es lo que teníamos que hacer”. Y tú comparas el primer fondo que teníamos con el último y hay un abismo. Y, en conjunto, la serie tiene esa riqueza porque la hemos hecho en casa, no hemos producido fuera, y eso nos permite estos mareos de perdiz: “dale una vuelta”, o “busca otras tonalidades”, o “vamos a cambiar este personaje porque no me convence su vestimenta”. Eso es negociación entre equipos: el director, por un lado, los que lo diseñan, tienen que entenderlo”.

(Ricardo, producción ejecutiva)

Como vemos, de tapadillo casi, emergen nuevas pruebas de que los artistas llegan a hartarse por las exigencias a mayores (más allá de su propia auto-exigencia) que plantean producción ejecutiva o la dirección de la serie, y que obligan a una repetición de diseños hasta destilar el acabado final y perfecto.

Este control óptico con el objetivo de imponer ese bucle, que requiere esfuerzos cognitivos hasta hacerse insoportable, fue llevado a su cota más alta por un personaje como Steve Jobs. Por cierto, Jobs tuvo un papel fundamental en la creación y despliegue de Pixar y, por tanto, de la actual industria de la animación estadounidense, en paralelo a su protagonismo en el mundo de los ordenadores (Fonte, 2013). Siempre hay determinados personajes que, por la clarividencia con la que encarnan cierta forma social, merecen ser referidos como ilustraciones de la misma³¹⁴. Veamos, pues, en qué medida Jobs formuló ese control óptico obsesivo (que rallaba, en ocasiones, la humillación de los empleados), y en qué medida puede que esté presente (y sea entendible) en estos espacios que producen, al fin y al cabo, “imágenes” para el mercado³¹⁵.

Jobs y sus círculo de colaboradores llamaban a esta práctica *microgerencia*³¹⁶, que puede ser la etiqueta que pongamos a esta reformulación

³¹³ Hace referencia a uno de los productores ejecutivos, que tiene más conocimientos artísticos que los otros.

³¹⁴ En esto seguimos la metodología weberiana o de Elias de observar ciertos personajes como síntesis de tendencias sociales.

³¹⁵ Una biografía no siempre halagadora de Jobs puede encontrarse en Isaacson (2011).

³¹⁶ Ver Elliot, J. (2011). Se trata de una obra que recopila aspectos biográficos y principios de gestión inspirados en la figura y práctica de Jobs en su empresa.

del control óptico en espacios de innovación y que apunta hacia un control del mínimo detalle y a esa extracción del esfuerzo orientado a la calidad, pero a la vez dejando margen de libertad al subordinado: es decir, Jobs insistía en que en ámbitos de innovación y que compiten por la calidad, donde hay muchos equipos colaborando (con la posibilidad del descontrol del resultado), la dirección e incluso niveles más altos tenían que salir, a menudo, de su apoltronamiento, descender a los equipos, corregir cada detalle, cada impureza, exigiendo repeticiones continuas para generar cambios. Pues, normalmente, las primeras ideas están contaminadas por inercias y malas propuestas. Había que liberar la mente de tales inercias (que penalizan la diferencia o acabado mejor del producto)³¹⁷. En algunas biografías del personaje consta que Jobs se comportaba en su vida privada también como un obsesivo perfeccionista, algo que insertó en su práctica profesional y en su gerencia en estos espacios de innovación (Isaacson, 2011). Pero, ¿por qué no también al revés? ¿En qué medida las obsesiones perfeccionistas no pueden ser también el resultado de mayores coacciones dentro de un contexto donde las grandes empresas pugnan en mayor medida por la innovación y la calidad, la visibilidad en mercados saturados o muy competitivos, o por la sugestión del consumidor, máxime cuando la competencia es global? ¿En qué medida además en esta sociedad donde el exceso de competencia exige resonar, llamar la atención, exponerse (en redes, pantallas, eventos., etc.), no se favorecen subjetividades perfeccionistas, que invierten muchas horas en sus proyectos y en cultivar un yo que sorprenda y cautive?

Jobs también empleaba o trató de emplear un tipo de liderazgo carismático ante los trabajadores y ante el consumidor, y lo consiguió a juzgar por la cobertura mediática que siempre recibió (Isaacson, 2011). El “líder carismático” crea la creencia de que un proyecto es trascendental, y Jobs intuía que, en el trabajo y en el consumo, había que ofrecer cosas que dieran sensación de ser trascendentales porque la gente, según su percepción, más que ganar dinero o consumir, en verdad lo que ansía es sentirse importante: es decir, participar en proyectos profesionales o grupos de estilos de vida (articulados en torno a objetos de consumo) que sientan como trascendentales o distintivos. Por ello, él mismo

³¹⁷ Nótese aquí la influencia orientalista en la ideas de Jobs, lo que puede relacionarse con su biografía y convicciones religiosas. En algunas religiones orientales repetir mantras favorece liberar la mente de impurezas y lograr otros modos de percepción. La contracultura trató de recuperar influencias orientalistas como antídoto frente los excesos del racionalismo occidental. Lo irónico aquí es que, a través de ciertas trayectorias individuales, al final la renovación contracultural ha servido para renovar la cultura organizativa capitalista de un modo adaptado a las nuevas necesidades de la producción.

cultivaba un carisma y rodeaba todo cuanto hacía (cada proyecto o presentación de un producto) de una espectacularidad exagerada. La fabricación de ilusiones es la mejor política³¹⁸. En términos goffmanianos podríamos decir que se trataba de generar marcos de engaño (fabricar escenarios que generaban esa sensación de trascendentalidad) en torno a la producción y consumo de cosas que, en realidad, no dejaban de ser un móvil o un ordenador, por muy difícil en su diseño y revolucionario que fuera el modelo. Los colaboradores de Jobs acuñaron el concepto *reality distortion field* (campo de distorsión de la realidad³¹⁹) para designar estas técnicas de creación de “sensaciones de trascendentalidad”. Es decir, adrede, buscaba, mediante el carisma, la hipérbole discursiva (exagerar la importancia de algo) y la teatralidad, crear estados emocionales eufóricos para que los empleados se sintieran más capaces a la hora de abordar una tarea muy compleja o para que se aminorara en ellos la conciencia de esfuerzos excesivos o inabarcables. Por lo mismo, trataba de hacer sentir al consumidor que mediante el acto de consumo sería parte de una vanguardia. Y en efecto, hay toda una lógica psicosociológica detrás: manipular el encuadre de una situación (creando cierta atmósfera, lenguaje, utilizando ciertos símbolos) ayuda a generar efectos de creencia y seguridad (Goffman, 2006b). Elster (2000) también decía, precisamente hablado de la innovación, que, si bien al final solo una insignificante minoría de todos los que lo intentan llegan a realizar grandes innovaciones (en diferentes campos), es necesario que haya muchos que se crean capaces, pues si no fuera por esa creencia, estos empeorarían aún más sus opciones (que siempre existen). Dicho de otra manera, reducir la conciencia de algunos riesgos aumenta las posibilidades de éxito (Elster, 2000). Es decir, el liderazgo carismático y la distorsión de la conciencia de los riesgos, que había sido una técnica de motivación en la guerra, se trasponen ahora al mundo económico, en especial en sectores abrumados por la competencia y la complejidad de ciertos retos.

Ya Weber situó el carisma como una de las formas de dominación (legítimas) por excelencia. Y en verdad parece ser el modelo que, en parte, adopta la dirección y responsables de las empresas volcadas en la creatividad. En el mundo TIC también se dan esas figuras carismáticas que crean visiones para guiar la innovación o al menos para generar optimismo en los proyectos. Si retomamos

³¹⁸ Un ejemplo de esto son los anuncios de publicidad de Apple que presentaban a la compañía y sus productos como héroes revolucionarios de un mundo de tecnología cuya misión era liberar a las personas de la maldad de otras compañías u organizaciones. Esta narrativa también se utilizaba a nivel interno como medio de motivación del empleado (Isaacson: 209-216).

³¹⁹ Una descripción del concepto de “reality distortion field” puede consultarse en Wikipedia (2013b). También puede encontrarse en Isaacson (2011: 159-167).

de nuevo el testimonio de Ricardo (al inicio de este apartado sobre la microgerencia), saltan a la vista determinadas palabras, pues el entrevistado decía: “Álex (uno de los productores ejecutivos) *tiene la genialidad de que es capaz de convencerlos*”. Quien dice esto es uno de los productores ejecutivos, aunque con una función subordinada a los otros (es más un adjunto), por lo que se entiende el tono adulator de sus palabras. Pese a todo, en sus referencias al líder se advierte que parece hablar de un “elegido” y no de un jefe. Lo mismo pasaba en algunos artistas en relación a otros artistas de rango superior (que por su experiencia y capacidades artísticas suelen ser muy respetados, rigiendo relaciones de cariz gremial). Es cierto que no todo es “carisma” porque el tono autoritario se percibe en que esas exigencias a mayores que se hacen desde los ejecutivos tienen que ser adoptadas sí o sí (esto salta a la vista en el fragmento antes reproducido de Ricardo, en especial en su última frase). Pero, en cualquier caso, el autoritarismo viene recubierto de cierto carisma y “buen rollo”.

En verdad, los jefes y las cúpulas de estos ámbitos, al igual que ocurría con Jobs, aun salvando las distancias y que se trata de diferentes sectores, se presentan con otra pose a la del empresario tradicional (cuya expresión arquetípica sería un Botín o la discreción burguesa de un Amancio Ortega). Los empresarios de estos ámbitos (informáticos, de comunicación, etc.) son activos en los medios (pese a ser empresas pequeñas). Hay un gusto y necesidad de sobreexponerse y darse a conocer, y siempre derrochan ese aire informal y jovial, que cultivan en el día a día también. Asimismo, utilizan *twitter* para informar sobre los hitos de la empresa, o los próximos proyectos a los empleados y otros interesados, en un tono a veces cómico³²⁰. Cultivan a conciencia una personalidad atrayente.

Esa microgerencia y control óptico por la calidad necesitan, en definitiva, un empresario y jefes que se presentan como líderes carismáticos. ¿Por qué? El carisma y un líder carismático es una forma de conseguir una imposición (de sobreesfuerzo, de horas, etc.) de un modo más fácil, porque el carisma apela a las emociones y a la legitimidad de quien exige los sacrificios y marca las decisiones, como también convence del atractivo o de la trascendentalidad del proyecto. En este caso, ese polo gestor que inspira sentimientos de equipo, carismático, que trata de recubrir el ambiente de positividad es necesario para poder soportar mejor las horas de más, o el cansancio de ese bucle creativo, que no se puede

³²⁰Por ejemplo, un productor ejecutivo (de una empresa estudiada) informaba por *twitter* sobre donde estaba (eventos, etc.), o sobre buenas noticias, aderezando todo ello con chistes críticos acerca de la actualidad española y comentarios ocurrentes.

alimentar siempre automáticamente, sino que requiere también de algo de motivación, creencia y convencimiento en el interior del subordinado.

Por otro lado, el “buen rollo” puede ser muy controlador ¿Quién se arriesga en un clima tan informal, transparente, en apariencia al menos, de tuits continuos y reuniones, a crear el “mal rollo” de presentar reservas o simplemente tener una actitud distante y arisca?

Weber consideraba que el carisma (con su apelación a las emociones y lo irracional) era incompatible con lo que necesitaba la lógica y el orden en el ámbito económico y productivo (Swedberg, 1998). El campo económico exigía más bien la fría racionalidad, la contención y el ajuste estricto a planes y rutinas (desde el lado del empresario como de los trabajadores) para ofrecer esa seguridad y previsibilidad que requiere el capital para su acumulación (y el trabajador para percibir su salario, o hacer carrera en el caso de ciertos empleados). Pero como hemos visto, y por las conexiones que hemos trazado con figuras importantes en el campo económico, estos espacios de explotación de innovaciones y creatividad emplean a veces el recurso al carisma como medio de extracción de esfuerzos de la fuerza de trabajo. Porque el carisma legitima decisiones ya tomadas pero que requieren de compromiso por parte de la fuerza de trabajo que las ha de desarrollar. Por otro lado, los empleados consideran algunas decisiones de la dirección y los ejecutivos como abortos o carentes de criterio artístico. Los ejecutivos, a veces, se sienten inseguros en sus criterios ante empleados entendidos, con mucho más conocimiento que ellos en algunos aspectos, especialmente ante artistas. El carisma y las formas amables ayudan a rebajar la tensión y a hacer más llevadera la imposición de criterios sobre una fuerza de trabajo muy experimentada. Si bien a los empleados se les exige iniciativa y contribuciones, la decisión final está siempre en ciertas manos.

Cabe recordar que esta “microgerencia” no se adopta por pura cuestión de perfección técnica, pues al empresario o ejecutivos no les interesa la perfección técnica como tal (sí quizás algo más a las direcciones del polo más artístico), sino como medio. En el caso de las empresas de animación, mejorar la calidad, a través de esa lavadora continua de cambios y repeticiones, permite una explotación más larga, a la postre, de los contenidos, pues unos productos innovadores con una estética más cuidada y que cautivan emocionalmente no se queman tan rápido (admiten secuelas, sacar diferentes productos derivados, etc.).

Actuar en la sombra

Queríamos reparar en otros aspectos que acreditan que el control sobre estos profesionales para hacerlos máximamente productivos en interés del capital sigue enfoques peculiares y distintivos, más allá de someterlos a una cadena de trabajo creativa (y que completará el análisis de las anteriores técnicas como la microgerencia o los bucles de reflexión).

En las entrevistas con ejecutivos o con programadores de estas empresas late la idea de un poder que actúa, que se impone, pero que no espera ser demasiado explícito, aun sin que esto vaya en detrimento de sus objetivos. Hablar con los programadores de estas empresas es interesante porque son los que vehiculan a través de soluciones informáticas formas de incentivar el rendimiento, según lo que esperan los directivos, los cuales suelen ser demasiado reservados sobre las estrategias empresariales. Hay una expresión en la que vale la pena reparar “utilizar puertas traseras”³²¹ (que salió en una entrevista con un programador). Este nos decía que la expectativa de los ejecutivos es ir dinamizando los tiempos de producción, pero, obviamente, sin perjudicar el resultado, de lo que depende también la diferenciación y atracción del producto, y la probabilidad de que obtenga audiencia. Esto está relacionado con las horas de trabajo en las que se perfeccionan y replantean diseños. En definitiva, se pretende obtener calidad, pero reduciendo tiempos o evitando que estos se desborden más allá de lo razonable. Con tal propósito, se hace necesario actuar precisamente sobre esos tiempos absurdos que no aportan nada (como veíamos en el caso de los tiempos de generación de un *prerender*). Los programadores crean herramientas para ello, e intentan compatibilizar las expectativas de los ejecutivos y directivos (dinamizar) con la usabilidad (“herramientas amigables”) para el artista.

En lo anterior vemos un matiz importante: las herramientas que se diseñan en estos ámbitos tienen un objetivo claro y fundamental de reducir tiempos y agilizar tareas. Podríamos haber incluido este epígrafe en la parte de las continuidades con formas de producción y control previas, en la línea de la cadena

³²¹ Metáfora tomada del mundo de la informática que hace referencia a esas vías de acceso (o mejor dicho modos de entrada astutos) a un sistema, generalmente con objeto de personalizarlo o adaptarlo. Esto permite adherir módulos para mejorar programas o procedimientos dentro de los mismos, pero manteniendo la identidad del programa. Es curioso que esta metáfora se aplique al control de los empleados, al modo de organizarlos para cumplir con las necesidades del capital: se respeta la identidad y la práctica de estos trabajadores, pero se transforma o mejora la infraestructura que les acompaña y dinamiza.

y de la reducción obsesiva de tiempos. Pero preferimos incluirlo en esta parte relacionada con lo que “cambia” o lo peculiar de estos espacios del capitalismo cognitivo, porque la reducción de tiempos se aborda en ocasiones desde una lógica peculiar (lo que marca una diferencia sociológicamente relevante): no se trata de recodificar el proceso de trabajo hasta hacerlo irreconocible, solo contemplando cuánto mejora la productividad. Es verdad que hemos dicho que muchas de las herramientas utilizadas son bastante abstractas y que supuso un cambio importante el paso del 2D al 3D (siendo este último un diseño informatizado). Además, detrás de los programas de diseño operan procedimientos informáticos, algoritmos y cálculos que el artista no entiende³²². Pero estas tremendas complejidades de trasfondo en los programas se encaminan a asegurar al artista que la informatización de la creación artística no suponga encorsetarle en exceso (aun cuando impongan cierta forma a la práctica artística). De hecho, *la complejidad subyacente del programa trataría de darle más opciones y posibilidades* en pos de sus pretensiones y elecciones artísticas (los artefactos favorecen el ensayo, tentativa y reflexión, como vimos). Si bien detectamos algunas estrategias fordistas y tayloristas (como esos ciclos de animación u optar por diseños menos complejos), *la estrategia empresarial pretende ahorrar tiempos no siempre de modo invasivo*, es decir, de un modo que codifique demasiado, reduzca u obstaculice la práctica artística, que es la que asegura los resultados adecuados. Por ello se entiende el concepto de “puertas traseras”: esta expresión se refiere a esos módulos o desarrollos que se adhieren a los programas de diseño o a los flujos de trabajo para optimizarlos (ahorran tiempo en procedimientos, generan cosas más rápido, hacen que haya menos menús en los que buscar, o menús más visuales e integrados), pero que no interrumpen al artista o no le hacen amoldarse siempre a formas radicalmente distintas de operar, con los trastornos, pérdida de capacidades o malestares que ello puede provocar, y que repercutirían negativamente en el resultado, en el nivel de calidad, y por tanto, en los ingresos posteriores (al tener una venta peor en el mercado). La “infraestructura” de trabajo sigue siendo objeto de control, de análisis empresarial (para aumentar el rendimiento por unidad de tiempo) pero se manifiesta como un *poder en la sombra (trata de actuar y optimizar pero no siempre haciéndose demasiado explícito)*. No es que se pretenda respetar *per se* al artista, sino porque, por interés capitalista, respetar a estos trabajadores cognitivos se alía con la acumulación. Y esto es una prueba esencial para nuestras tesis iniciales de que en

³²² Lo que es un cambio frente al uso del lápiz, aunque no con respecto al uso de la cámara y otros aparatos que siempre se han utilizado en animación, por ejemplo para hacer las pruebas de línea. Aunque es cierto que en la animación tradicional “la mano” permanecía intacta.

estos espacios de trabajo el poder del capital adopta una modalidad que respeta o incita las capacidades, que brinda recursos, que estimula el potencial, porque de ello depende el valor de las mercancías o la capacidad de las innovaciones para romper mercados³²³. En este caso vemos un poder que actúa de modo sutil sobre la infraestructura de trabajo (como los programas y los módulos de optimización), que la ajusta, pero que trata de minimizar interferencias molestas. Hasta tal punto que la empresa, incluso, en el capítulo del ahorro de tiempos, adopta este enfoque con herramientas y argucias que reducen tiempos en los procesos, que el artista aprovecha, pero que no le interrumpen o de las que casi ni se da cuenta (algo en lo que ahondaremos con ciertas experiencias que detectamos).

Obviamente, hay desarrollos o herramientas que se rediseñan (pues los programas cambian, las versiones se actualizan, etc.) y obligan al trabajador a formarse, lo que exige esfuerzo, a veces provoca pereza, molestia, etc. El capital no siempre ejerce su iniciativa bajo una apariencia de poder en la sombra o “puertas traseras”. Pues ya hemos dicho que también el flujo de trabajo cambia en los diferentes proyectos, o que el artista ha de aprender el funcionamiento de una *intranet* para la gestión de los encargos. O por ejemplo, los programas informáticos de diseño por los que las empresas se decantan como herramientas están en función de en qué medida se integran mejor con la *intranet* de la empresa, es decir, en qué medida se integran mejor con el flujo de trabajo y permiten mejor esa circulación y despojamiento de los productos artísticos del trabajo vivo para que confluyan en el producto final. Pero *estas dimensiones esperables en el capital conviven con las estrategias de “poder en la sombra”,* que actúa sobre la infraestructura de apoyo al artista, de modo sigiloso, pero con efectos visibles y tangibles para el capital. Y tales son un tipo de técnicas para estimular el rendimiento de los profesionales que son sociológicamente relevantes y peculiares para el caso de este tipo de empleados y las estrategias del capital.

“Nosotros también usamos su habilidad, que sean amigables las herramientas, que sean fáciles de usar...En ese aspecto nosotros actuamos de árbitro y forzamos a la gente, yo he hecho esta herramienta y tenéis que utilizarla así. Cuando cambiamos una forma de trabajar por otra más óptima, al principio también provoca un poco de rechazo entre la gente... Siempre los cambios provocan rechazo: “¡es que estoy acostumbrado así!” Bueno, cambia la forma de trabajar que verás cómo en una semana vas a decir esto es mucho mejor.

³²³ Por ejemplo, las películas tienen el mismo precio (la entrada). No obstante, se trata de ofrecer cierta calidad (que al final son horas de trabajo en la concepción, diseño, etc.) en la previsión de que esto desplace a los competidores, y aun cuando la mejor calidad no permita cobrar un precio superior, por estar prefijado.

Eso cuando son cambios bruscos. Luego, muchas veces, trabajamos mucho en la sombra, que es de las cosas que hay que funcionan mejor, es decir, tú estás trabajando, tienes tu herramienta, y te puede tardar diez minutos en procesar algo...Nosotros analizamos todas esas cosas, eso es reducción de tiempos, y si conseguimos optimizarlo y que tarden cinco minutos, de repente, al operador, sin necesidad de aprender ningún proceso nuevo, tarda la mitad”.

(Alfredo, programador en una empresa de animación)

De hecho, al hilo de ese poder en la sombra y estimulante, una evolución reciente en *el diseño de herramientas (programas de diseño y otros medios de trabajo como las tabletas digitales de dibujo)* se dirige a hacer estas cada vez más intuitivas, que se asemejan más a la práctica manual o que incorporan menús y procedimientos más visuales y adaptados a las formas de percepción del artista. Pues son estas formas las que hacen más fluido el diseño. La persona, al sentirse cómoda, no abrumada o encorsetada con la herramienta, diseña mejor y más rápido (y en lo intuitivo de la herramienta confluyen la reducción de tiempos con la mejora de resultados en lo que se refiere a alcanzar una cota de calidad). Nuevamente esta evolución trasluce un poder capitalista que construye el capital fijo de esta fuerza de trabajo de un modo que no recodifique abruptamente su práctica sino que acompañe o active las capacidades propias de la fuerza de trabajo aún más (frente a las escuelas y fuentes de inspiración fordistas y tayloristas).

Se dirá que no son directamente las empresas de animación las que diseñan herramientas de diseño, sino las empresas informáticas (las empresas de animación solo añaden módulos las más de las veces a herramientas ya existentes, pese a que se embarquen en la creación de medios y programas propios en alguna ocasión). No obstante, las grandes empresas de creación de aplicaciones saben lo que los empresarios de la industria de la animación (que son quienes las van a comprar) quieren: herramientas que den buenos resultados en términos de calidad, pero que dinamicen los tiempos de producción. El que sean aplicaciones amigables para el artista influye en el tiempo, pues si son muy ásperas, penalizarán los tiempos al hacerse el trabajo farragoso o provocarán aprendizajes de las mismas demasiado largos, lo que bloqueará o retrasará en exceso el que el artista pueda incorporar su capacidad al proceso de acumulación. Como las herramientas informáticas al final han de venderse, las empresas que las diseñan tratan de incorporar las expectativas de los artistas y de los empresarios, que coinciden por diferentes razones en el punto de optar por herramientas más intuitivas. Mejorar

en su grado de intuición no va en contra, además, de la riqueza de opciones que pueden brindar³²⁴.

Con ello vemos cómo los intereses de diferentes capitales (unos que ofrecen determinados medios de producción, y otros que optan por ellos y los ajustan *a posteriori*) confluyen en la configuración de herramientas mejor adaptadas a una extracción más eficaz de la capacidad creativa de la fuerza de trabajo, y sin dejar de lado, claro está, el objetivo de hacer los tiempos de producción más ágiles.

Este diseño de programas de trabajo más intuitivos y atractivos para el artista nos lo confirmó un representante de una empresa de programas informáticos para animación que había colocado un puesto de información (y venta) en un evento del sector al que asistimos. También nuestros entrevistados ya nos habían dicho algo al respecto:

P: Los programas de diseño se han dirigido a flexibilizar la práctica...

R: En ese aspecto es no limitar al creativo.

P: Pero sigue habiendo limitaciones...

R: Sí, las hay porque hay tantos tipos de creativos...Cada uno puede tener sus cosas en la cabeza... Pero sí es cierto que los *softwares* se han ido ampliando con herramientas ya metidas en la aplicación. Han generado herramientas para que el artista tenga plena libertad para hacer lo que quiera. Te pongo un ejemplo: el *Zbrush*, es una herramienta de modelado pero se basa en pintado, es decir, vas pintando y eso te va generando la malla, y eso te genera un modelo 3D. ¡Eso es darle una libertad a un artista para generar un modelo 3D!

P: Porque las anteriores no eran así...

R: Lleva unos cuantos años, pero, antiguamente, el modelado era algo muy técnico, de metes la malla, luego el vértice, genero máscaras, lo quiero más suavizado...Era un poco técnico”.

(Alfredo, programador)

Los ejecutivos no reducen tiempos en su empresa, gracias a todas esas nuevas herramientas y procesos optimizados, para reinvertir el tiempo ganado

³²⁴ Asimismo, que la herramienta evolucione a ser más intuitiva no entra en contradicción con los anteriores epígrafes. Así el artista utiliza, por lo común y cada vez más, los medios más intuitivos del programa para el diseño, y en otras ocasiones menús y cuadros de mando del mismo programa más abstractos y analíticos para cambiar cosas específicas o avanzar más rápido mediante elementos prediseñados.

íntegramente en el cuidado de la calidad, y tardar, en conjunto, lo mismo que antes. No obstante, debido al tiempo que se gana mediante estas mejoras, determinados perfiles (aquellos que se encargan de escenas más complicadas) o determinadas tareas pueden disfrutar de más tiempo para el cuidado del detalle y del diseño. Y es en esto donde incluso esta implantación de nuevas herramientas o formas de trabajar optimizadas ganan legitimidad a ojos de los profesionales. Pues los trabajos bien hechos en una producción, con muy buena calidad, luego, el artista puede incorporarlos a su portfolio o *demo reel* (trabajos seleccionados para enseñarlos a futuros empleadores). Si los procesos y las herramientas funcionan mejor y se hacen más cómodos, más intuitivos, y se evitan pasos intermedios o procesamientos absurdos o molestos, los artistas pueden sacar tiempo para perfeccionar algunos trabajos específicos y seleccionarlos con el fin mentado.

Es por ello que en las entrevistas uno suele encontrar la disposición en la mayoría de artistas a encaminarse o mantenerse en empresas de ciertas dimensiones, que son las que suelen invertir más en estas mejoras de la infraestructura y la coordinación. Quedarse encerrado en ámbitos más modestos, con proyectos menos ambiciosos, salvo que no hagan paralelamente cosas más experimentales para certámenes, puede suponer un perjuicio profesional. También está la posibilidad de colocarse como autónomo. Si con los años se gana prestigio en esta modalidad, uno puede rechazar proyectos y negociar sus tiempos de entrega (logrando así márgenes temporales más cómodos que permitirán cuidar más algunos trabajos para incorporarlos, de nuevo, al portfolio).

En síntesis, se conforma una constelación de intereses en torno a estas transformaciones productivas que legitiman al capitalista ante el trabajo vivo porque los profesionales también encuentran en ellas unos artefactos productivos que no les “aplastan” (siempre), a la par que incluso les permiten proteger y aumentar su capital artístico.

Otra manifestación de esa *fiscalización en la sombra* está en que la *intranet* permite “*modos de visionado*” desiguales. Es decir, los ejecutivos, directores de producción o los directores de la película o serie pueden “ver más partes” del flujo de trabajo que el empleado estándar. Los altos mandos pueden saber en qué punto está cada empleado, la tarea que le ocupa o cuándo envió qué, mientras que el empleado concreto solo ve “su parte” y tiene el acceso limitado a los recursos (objetos, personajes, escenas, etc.) que le competen en un momento dado y necesita. El empleado concreto puede, por ello, ser fiscalizado por otro usuario con un modo de visión (digital) más amplio, sin ser consciente de ello. E

incluso se le pueden dirigir mensajes o llamadas de atención sin que el resto del equipo lo sepa, y sin originar así los malestares o las comidillas de las correcciones embarazosas en público.

También los ordenadores ayudan a la gestión y previsión del futuro (colonizar el futuro por el presente), pues según la carga de trabajo y el ritmo de tareas completadas por un trabajador, el ordenador genera gráficos de cuánto tiempo tardará en completar todo y si se sale de las previsiones iniciales³²⁵ (algo que se asemeja al mundo TIC). No obstante, los gerentes siempre tienen que interpretar o leer dos veces estos diagnósticos creados de modo automático, pues el sistema no es del todo inteligente: no tiene en cuenta las habilidades de cada artista (que pueden acelerar el tiempo de realización), los matices de la dificultad de cada tarea, etc. En cualquier caso, como vemos, los medios informáticos, al igual que eran también un medio de estímulo del artista, también son un medio o apoyo al cálculo empresarial, que cada vez los utiliza más para intentar amoldar a unos tiempos previsibles un trabajo altamente cualificado que siempre retiene su incertidumbre.

Por tanto, el sistema digital de trabajo y el control del mismo que tiene la dirección y la gerencia (con acceso a información a mayores y más al detalle, con análisis automáticos y sofisticados), en definitiva, es un *instrumento de potenciación de la visión del gerente* (de esa vigilancia sobre el empleado), pero al mismo tiempo es un instrumento que invisibiliza y hace cómodo el control para una fuerza de trabajo altamente cualificada a la que no se la puede soliviantar o reducir a formas de control más drásticas. Por tanto, el sistema informático permite un control óptico renovado, pero a la vez distinto (frente al del capataz autoritario decimonónico): un control más analítico (más centrado no tanto en los cuerpos de los empleados, sino en determinados aspectos de la calidad de su trabajo o en el cumplimiento de ciertos objetivos), pero menos evidenciable o detectable en la experiencia de aquellos a controlar en su rendimiento, pues no se busca tanto en estos una cadencia, sino que cumplan con cierta cantidad de producto a la semana (número de fotogramas en animación), con las entregas, y sobre todo, con cierta calidad (dejando que ellos mismos encuentren la forma de solventar un encargo, al apoyarse en sus recursos y bagaje). La mejor política de control es observar o alertar cada cierto tiempo y a veces de modo sutil.

³²⁵ Obviamente para que los sistemas hagan esos cálculos previamente se han introducido (humanamente) medias para diferentes actividades.

Por resumir toda esta parte, en la que hemos venido abordando las técnicas peculiares para controlar y hacer producir a la fuerza de trabajo (en especial vehiculadas por artefactos, aunque no solo) y que nos ha permitido ir más allá de entender estos espacios como organizados en torno a la mera reproducción de una cadena de montaje, veamos el siguiente testimonio:

“Siempre está el director (*de la película*) que te pide cambiar cosas, el productor que por un motivo de mercado, de marketing...“Queremos este cambio”. Entonces no acabas de saber cuál es el potencial máximo del flujo de trabajo que has diseñado, pero sí que es cierto que hay ciertas cosas que ya aprendes, y que son como axiomas ya, decir, ¡mira!, pues esto, por más que me impongan de fuera, nunca caigo en estos errores”.

(Raúl, director de fotografía y postproducción)

Quien habla, curiosamente, es un perfil directivo, pero de un departamento artístico (si bien, de lo más técnico dentro de lo artístico, como es la parte de fotografía y postproducción). Estos sujetos, en la medida en que tienen que cumplir hitos del calendario, y aun viniendo de una formación artística, presionados como están por tales objetivos, terminan interiorizando esas demandas de rendimiento, por lo que, al final, hablan como un empresario más (*“no acabas de saber cuál es el potencial máximo del flujo de trabajo”*).

El anterior testimonio nos indica que aunque la mejora del rendimiento siempre pasa por volver a la cadena, en estos trabajos creativos, siempre es una cadena precaria, con interrupciones, parones, vueltas hacia atrás, bucles sobre lo mismo, abandono y repetición, introducción de cambios en ciertos puntos que fuerzan cambios en el todo. Estos cambios muchas veces vienen de las cúpulas, como indica el testimonio, pues a estas no solo las preocupa cumplir tiempos, sino otras consideraciones. En definitiva, una imprevisibilidad que se trata de reducir o controlar, pero que se tolera porque, al fin y al cabo, normalmente, se salda con la introducción de mejoras en pos del valor de la mercancía a producir.

Y hay otro aspecto fundamental en el testimonio: la imposibilidad de una cadena ciega en estos espacios o de total certidumbre exige ser compensado al menos con mayor exigencia sobre el individuo concreto. En el testimonio, la persona hace referencia a encontrar axiomas o reglas básicas (lo que exige de su capacidad de objetivar el espacio de trabajo, y de aprender por ensayo y error), para tener, al menos, cierto control y evitar el caos en el proyecto o departamento. Es interesante esta idea de *axioma*: porque hace referencia a la búsqueda de reglas básicas para orientarse en espacios no totalmente automatizados, para vencer la total desorientación paralizante en proyectos

complejos que exigen tener en cuenta muchos aspectos (estéticos, técnicos, de recursos, etc.), y coordinar a muchas personas. Con lo cual, en estos espacios donde uno siempre ha de tomar decisiones activamente y ajustarse a contingencias continuas (en el diseño, en el replanteamiento de algo, en la coordinación y corrección de otros, etc.), al final, la persona busca maneras de reducir la probabilidad de que se den excesivos problemas ante una tarea o proyecto (y de reducir el esfuerzo cognitivo correspondiente para procesarlos). Esto se logra encontrando *axiomas o fórmulas* que normalmente siempre funcionan incluso ante situaciones de cambio (a la hora de empezar un diseño, a la hora de organizar un trabajo personal o grupal, etc.). Pero esta idea de *fórmulas o axiomas* no va en contra de la idea de *trabajo cognitivo* manejada (al estar orientadas a ahorrarse incertidumbres y reflexión). Más bien tales reglas o principios son formas genéricas u orientaciones que las personas buscan y aprenden para precisamente orientarse, someter a cierta estructura y ganar seguridad en ámbitos que, pese a todo, siempre les exigen adaptarse a contingencias o cambios, o resolver demandas de una manera novedosa. Precisamente, la exigencia de terminar su encargo en un tiempo escaso y, a la vez, ser ingenioso resolviéndolo genera una presión a la cual la persona trata de hacer frente encontrando vías orientativas que eviten la total paralización. *Los axiomas o fórmulas de orientación de las que hablan son esas vías o apoyos*, pero no caen de nuevo en reducir este trabajo a meras instrucciones o movimientos repetitivos y cadencias. Además, estos axiomas o principios no son aplicaciones invariables o instrucciones dadas por otros, e incomprensibles en su lógica de trasfondo, son fórmulas compartidas entre ellos, o ideadas sobre la marcha por profesionales concretos, que ellos mismos comprenden y analizan, y que pueden cambiar. Por consiguiente, estas fórmulas de reducción de la complejidad siguen presuponiendo un trabajador cualificado que se da a sí mismo sus orientaciones y fórmulas, al objetivarlas por la experiencia, y que las va matizando según necesidad, para cumplir con demandas de calidad y tiempos. Estos aspectos reafirman, aún más, la expresión de *trabajador cognitivo o experto*, aunque en este caso son artistas. Pues estos, en la medida en que tienen igualmente que “decidir” sobre acabados, formas de organizar un encargo, coordinarse con otros, etc. tienen obviamente un componente cognitivo muy marcado, el cual necesitan para el despliegue competente de sus habilidades artísticas.

La cadena convive con la red

Ahora repararemos en otros aspectos que exploraremos no tan ampliamente pero que demuestran esa necesidad de resolver esa ecuación de la que hemos hablado: combinar eficiencia en tiempos, con una preocupación por la calidad diferencial como medio de revalorización. Esta producción enfocada a la calidad remite a mecanismos orientados precisamente a extraer y explotar conocimiento, a combinarlo de diferentes puntos y hacerlo afluir para producir elementos diferenciales que desenfocan a la competencia. También permiten asegurar el dominio técnico necesario como para cumplir con unos *estándares coactivos de mercado*, los cuales son tan importantes como las coacciones de tiempo. Con estos *estándares coactivos de calidad y técnicos* nos referimos a cierta complejidad en las animaciones, fluidez, un buen uso del 3D siguiendo la estela del nivel técnico de los grandes estudios, adecuado diseño de los objetos, etc. De hecho, tales estándares de calidad y técnicos las empresas han de cumplirlos en unos tiempos dados, es decir, cumplir con lo que exigen ciertas cotas de calidad y alto nivel técnico en las producciones sin que por ello se resienta demasiado la eficacia en tiempos o se justifique una escalada de costes. Por esto, analizaremos otros aspectos peculiares de las formas de organizar la producción en estos sectores donde esa explotación de conocimiento es muy necesaria y relevante, confirmando aún más la adopción de toda una batería específica de técnicas, metáforas organizativas y modos de controlar dirigidos a una fuerza de trabajo cualificada.

En el caso del mundo TIC, utilizamos la etiqueta de “toyotismo cognitivo” para sintetizar algunos de sus mecanismos productivos y organizativos. El más fundamental era esa red de profesionales y proyectos interconectados (gracias al despliegue de dispositivos tecnológicos), muchas veces más allá de la propia empresa. En las empresas de animación, el proceso parecía más autocontenido: eran empresas pequeñas al fin y al cabo (no grandes corporaciones transnacionales, aun cuando emitan contenidos en cientos de países) que emplean profesionales articulados en torno a una cadena productiva donde cada uno tiene una función concreta. ¿Pero no hemos ido también yendo más allá de la metáfora de la cadena? ¿No hemos localizado asimismo elementos que le asociaban también a una red cognitiva? ¿No había elementos también de algo así como un *toyotismo cognitivo* dado que todos estos procesos necesitan localizar el conocimiento preciso y necesario para resolver problemas de calidad pero también para evitar impases y bloqueos demasiado largos cuando se carece de conocimiento para acometer algo, lo que impactaría en los costes y tiempos?

-En primer lugar, ya hemos insistido en que, por las dimensiones de las empresas, estas no pueden articular una vasta red cognitiva y corporativa que engloba a centros de trabajo dispersos por el mundo. Por el contrario, esa red de sugerencias y extracción de conocimientos la articulan los propios empleados a través de sus movimientos virtuales y colaborativos donde depuran o localizan referencias para aprender y mejorar, que con el tiempo podrán filtrarse en los proyectos con la empresa. Pues esta red o espacios donde se comparte conocimiento, que las direcciones del mundo TIC se esforzaron en consolidar y organizar porque entrevieron en ello una enorme capacidad de innovación más dinámica y a menor coste, en el mundo de la animación se materializan más en redes dispersas de cada profesional, las cuales constituyen *cajas de resistencia cognitivas* de los empleados para surtirse mutuamente de ideas, aunque también para hacerse notar y ganar renombre. Cumplen, por tanto, funciones paralelas, aunque adopten diferente forma y estén en ambos sectores integradas de modo desigual en el ámbito de la empresa, lo que se relaciona con la diferente capacidad de infraestructura y tamaño de las diferentes empresas (las del mundo TIC, por un lado, y las de animación, por otro). Pero pese a estas diferencias, es posible encontrar líneas comunes de fondo relacionadas con la necesidad de construir reservas de conocimiento a fin de sentar bases de las que partir y con las cuales afrontar las exigencias de los proyectos.

-No obstante, no todo queda obviamente a cuenta y riesgo de los profesionales y de sus redes particulares e inquietudes. La producción de estas empresas, y sus necesidades de calidad y competitividad, requiere, muchas veces, ir más allá de la cadena de creación enclaustrada en un espacio físico y concreto, para convertirla más en una red de profesionales dispersos y de agregación de diferentes creaciones y aportaciones, que creen un producto peculiar al tiempo que se observan (o superan incluso) los estándares y umbrales técnicos existentes en el mercado hasta la fecha. Así, por ejemplo, los guionistas no están presentes en el estudio de producción. Suelen reclutarse internacionalmente en muchas producciones, según, claro está, el presupuesto de que se disponga. Un destino atractivo de donde reclutarlos es el mercado estadounidense (donde existe un desarrollado ecosistema de recursos para la producción: afamadas escuelas de guionistas, guionistas experimentados y especializados en diferentes públicos, etc.). Y dado que es el modo de hacer cine o series estadounidense el que se ha impuesto como lenguaje global (o al menos así lo piensan algunos productores) y que se pretenden producir cosas exportables (lo que requiere de un *lenguaje audiovisual global*), el guion ha de ser moldeado también con estas ópticas y

perspectivas. De este modo, se tiende a recurrir a profesionales especializados, radicados en ciertos centros dominantes. Se trabaja, por ello, con los guionistas en la distancia. Los diseñadores de personajes, que realizaron al menos los primeros bocetos bajo la supervisión de los productores ejecutivos, también suelen ser trabajadores independientes, con los que se conecta y trabaja, para luego desaparecer del proceso una vez que le han surtido de ideas y bocetos (generalmente están muy bien remunerados). En estas producciones también se derivan tareas concretas o urgentes a trabajadores externos, que trabajan desde casa, para reforzar la plantilla de animadores si es necesario, para tareas auxiliares (como montajes o revisiones de algo), o, como vimos en una empresa, para la importante tarea de crear animaciones provisionales en 2D (antes de pasar al 3D), cuyo fin es aclarar los movimientos debidamente a los animadores 3D y anticipar la expresividad e intención que han de tener. También existen psicólogos que supervisan (como empleo adicional) guiones de series y películas o algunas decisiones, y que forman parte de esa red difusa que integra a diferentes perfiles y los desconecta según el momento y las necesidades. Esta red apoya cognitivamente a esa cadena de producción y desarrollo de contenidos algo más estable. Veamos el siguiente testimonio para ver la heterogeneidad de profesionales que se integran temporalmente a la red para responder a problemas determinados:

“Yo he tenido un caso muy, muy, muy...Además lo recuerdo con cariño... De un ingeniero naval en un videojuego en concreto que era el V1 (*nombre ficticio de un videojuego*), que nos explicó por qué los barcos tenían la morfología que tenían, y por qué no había aristas y demás. Y eso nos sirvió un montón a la hora de producir contenido gráfico”.

(Andrés, director de arte)

Hay así dos tipologías de trabajadores en la distancia y en red: algunos con los que se conecta por razón de su conocimiento peculiar y altamente valorado (y que ayudan a aportar perfección técnica o estilística con las cuales alinear el producto con unos estándares de calidad, al tiempo que le dotan de diferencias); y otros que resuelven de un modo asequible y rápido urgencias o tareas auxiliares.

-La proliferación de estos trabajadores independientes que trabajan desde sus casas por encargo (a veces los propios empleados en plantilla realizan encargos en su tiempo libre para otras empresas) ha reeditado un nuevo *domestic system* o *cottage industry*, en este caso de tipo cognitivo. A veces también estos trabajadores independientes se asocian en cooperativas (hay así más medios humanos y más conocimiento concentrado), con los que asumir proyectos

mayores. Sin caer en un determinismo tecnológico, el “poder infraestructural”, es decir, de acceso capilar a contenidos producidos por personas individuales que permiten las tecnologías de la información ha favorecido esta forma de industria doméstica que convive y auxilia a las empresas de animación al uso. Sin las nuevas tecnologías no se podría haber articulado esa red difusa de trabajo, aunque obviamente el uso, de este modo, de estas redes virtuales responde a los intereses del capital de redefinir relaciones de trabajo según sus necesidades de ahorro de costes y competitividad. El abaratamiento de los dispositivos tecnológicos (equipos y programas, incluso de diseño avanzado) ha permitido también que los trabajadores independientes puedan comprarlos. Con ellos pueden equipar sus industrias domésticas creativas y moverse en estas redes difusas de trabajo.

-Nuevamente los sistemas informáticos que se manejan están preparados para poder abandonar y reciclar contenidos justo a tiempo. Los trabajos o creaciones que se van haciendo quedan almacenados en sistemas, por cuestiones de seguridad. Pero también a modo de *archivo empresarial*, por si acaso alguna idea o diseño que al principio no convencían se pueden recuperar en subsiguientes rondas creativas. En la elaboración de guiones, no solo en diseño de escenas, también es común este reciclaje y combinación de elementos pasados y nuevos para alcanzar ese punto de calidad adecuada (Yébenes, 2002: 180). No obstante, también hay que ser cautelosos para no considerar este crear archivos como expresión siempre de esa continua modificación hasta dar con el mejor diseño y calidad, pues contemplaríamos demasiado lo “cognitivo” pero nos olvidaríamos del “capital” (y sus inercias y necesidades). Ya vimos que almacenar información tiene a veces por único objetivo ahorrar costes, es decir, producir diseños y animaciones genéricas que se pueden adaptar luego con pequeñas variaciones a cada contexto. Por ejemplo, recordemos los llamados ciclos de animación. Asimismo, cuando se elaboran guiones, no todo es creatividad pura. Muchos guiones enrevesados se descartan no solo por cuestiones de producción sino para no sobrecargar al público (generalmente de masas). Los guionistas experimentados recomiendan con frialdad incorporar estereotipos culturales en un guion, adecuados a un público, para crear identificaciones y sostener el interés de la audiencia³²⁶. Con todo, incluso para elaborar guiones cargados de tópicos que permitan conectar con un público de masas también se requiere cierta reflexividad sobre lo que se está haciendo (para no desviarse de una línea o para reproducir tópicos de modo atractivo), así como cierto esfuerzo empático (ponerse en lugar del consumidor e incorporar su cosmovisión). Por lo que incluso cuando el

³²⁶ Por ejemplo véase Wright, J. A. (2006).

profesional se auto-limita para acercarse a cierta línea y público, también se explota en él esfuerzo mental y reflexivo. Como vemos lo industrializador y lo reactivo a ello se dan la mano continuamente en esta red y archivo cognitivos (en este caso manifestados en almacenes virtuales de contenidos audiovisuales o guiones).

-Sacar trabajo fuera ya lo hemos referido en el caso de los trabajadores independientes que aparecen para resolver problemas o urgencias, o cuando se externaliza producción a destinos exóticos. Y esto es también un rasgo de formas organizativas (toyotistas) que buscan flexibilidad y que, mediante la externalización y la inseguridad que crean en los externalizados, logran un disciplinamiento y un plus de trabajo y calidad (por lo que la externalización puede entenderse como una técnica de control del capital también). Pero hay modalidades de externalización, más allá de las anteriores, que vale la pena comentar. En una empresa analizada la parte de animación no se realizaba en el mismo local donde estaban los ejecutivos, los diseñadores o los primeros pasos del desarrollo (modelado, etc.), sino que se había derivado a un centro localizado en otra provincia cercana a Madrid (obviamente allí también se habían trasladado los mandos que controlaban a los empleados de estas fases). La razón radicaba en ahorrar costes, pues se trata de un centro que albergaba a varias empresas, creado a iniciativa de un gobierno local³²⁷. Con ello, la empresa reducía costes operativos. Los máximos directivos realizaban viajes al centro externalizado para controlar *in situ* el proceso de vez en cuando. La externalización no se vio como arriesgada debido a su cercanía.

Pero hay un matiz importante. ¿Por qué no ir más allá y externalizar parte de la animación a China o India, donde florecen ejércitos de profesionales cualificados y que trabajan a precios muy bajos? Como, de hecho, hacen muchos estudios y empresas de animación españolas y de todo el mundo. La clave está en la *externalización de cercanías*, como cuadratura del círculo. Algunos gerentes nos transmitieron que, aunque se habían popularizado los modelos de externalización a Asia, la “calidad” terminaba sufriendo, pues, pese al apoyo de las TIC, había expectativas que no se lograban transmitir adecuadamente. Hay que contar además con el apoyo institucional recibido que permite ahorrar costes sustanciales. Podemos pensar que la excesiva lejanía no permite someter las

³²⁷La iniciativa para impulsar centros de trabajo que albergan a estas empresas y a estas fracciones del trabajo parece que interesan porque ayuda a diversificar las fuentes de empleo de una región o ciudad, cambia el aspecto de la misma (dándole una apariencia más modernizada, lo que es esencial para su marca), impulsan el consumo, etc.

tareas con igual intensidad a esos bucles de revisión (como técnica productiva y de fiscalización de la fuerza de trabajo), ya que, a pesar de la informatización de procesos y de que el control se vehicula, cada vez más, por medios digitales, muchas de las revisiones se pueden matizar mejor, y a veces se siguen realizando, cara a cara. A pesar de la informatización de procesos, aspectos tales como compartir el espacio, la cercanía y hablar el mismo idioma permiten matizar más, diálogos más flexibles y recurrentes, y un control, por ello, más al detalle (lo que hemos llamado microgerencia). La abstracción total del control por la informatización no interesa del todo a la empresa y hallamos así ejemplos, por estas experiencias que transmite la gerencia, de que esta abstracción total puede perjudicar la eficacia del control empresarial y los objetivos de producción.

Otros autores también entienden, a partir del estudio de otros sectores, esta *externalización cercana* como síntesis entre ahorro de costes y garantía de calidad e innovación (Flecker y Meil, 2010). Parece, por tanto, que el trabajo virtual se adopta pero con límites: siempre y cuando ello no obstaculice la necesidad de un control continuo, al detalle y latente de lo que hemos dado en llamar microgerencia. La *externalización de cercanías* permite a la gerencia tomar lo mejor de todos los modelos: el ahorro de costes al localizar el trabajo en emplazamientos más baratos (o apoyados institucionalmente) sin renunciar al control óptico y encarnado por parte de la gerencia cuando esta lo necesita.

-Cuando abordamos la explicación de la cadena, ya comentamos que tal cadena era peculiar, pues a veces para elaborar un producto no solo circulaba de principio a fin, por las diferentes fases, sino que muchas veces se paralizaba y volvía hacia atrás para ajustes (por ejemplo, un diálogo es demasiado largo y no entra en tiempos, por lo que hay que reducirlo). Pasos adelante y hacia atrás era un principio toyotista orientado a crear cero fallos en los productos (Coriat, 1993). En este caso, no hay muchos productos sino capítulos que han de salir o no salir, ya que solo hay uno, cada vez, y son mercancías demasiado visuales como para cometer fallos o chapuzas muy evidentes. El carácter visual de la mercancía que elaboraban es una fuente de coacción que se une al orgullo profesional. Goffman consideraba que las profesiones se diferencian por su capacidad de disimular un mal o dudoso servicio. Hay profesiones que por el control absoluto que tienen de la escena donde se desempeñan pueden engañar más fácilmente a externos o clientes al poder crear imágenes o fachadas de buena práctica, situando estratégicamente elementos que les confieren buena imagen, y emborronando o haciendo desaparecer elementos que proyectan dudas sobre cómo realizan o han

realizado su trabajo (Goffman, 2009: 59-60)³²⁸. El disimulo de los fallos o del menor cuidado puesto en una tarea es algo que los trabajadores utilizan para reducir (y renegociar) su nivel de esfuerzo. También el disimulo de la mala calidad es central para los capitalistas porque permite vender algo a un precio muy por encima de sus costes reales. En un producto audiovisual evidentemente hay “gazapos” (que solo con el tiempo se detectan). También se utilizan muchos efectos visuales o creación de ilusiones (pues parte del saber hacer y de su trabajo consiste en ello), pero esto es distinto de tolerar chapuzas demasiado evidentes. El hecho de que el producto son imágenes, que se van a proyectar en muchos lugares, donde va a poder repetirse el visionado tantas veces como se quiera (gracias a los medios al alcance) genera una coacción en la fuerza de trabajo y se entiende que pongan su orgullo en lo que hacen. Desde el lado del capital, se comprende por ello también la necesidad de implementar mecanismos organizativos centrados en corregir la mala calidad.

-Finalmente hay otro rasgo relevante que hace de esta cadena algo distinto y que la acerca a veces a un modelo de red flexible: la movilidad entre perfiles o la polivalencia³²⁹. Al ser empresas de dimensiones modestas y sin los presupuestos de las grandes empresas americanas, la polivalencia es un recurso con el que ahorrar costes. El sujeto que domina un par de oficios (por ejemplo modela y anima, etc.) ofrece más rendimiento (y plusvalor, por ende) a la empresa, pues puede, primero, hacer ciertas tareas, y si estas no se necesitare, pasar, *ipso facto*, a otras asignaciones. La empresa evita así poros o desasignaciones. El polivalente puede sustituir, además, a otros en caso de urgencia. Por ello, no hay que contratar a nuevos empleados que tendrían que adaptarse a la serie, el equipo, el proyecto y los personajes (lo cual conllevaría pérdida de rendimiento en ese proceso adaptativo). El polivalente, por todo ello, satura más productivamente el tiempo de trabajo. Por otro lado, la polivalencia ayuda a hacer frente a escaseces de fuerza de trabajo que pudieran darse, y también favorece la comprensión de instrucciones y de perfiles próximos en la cadena y, por tanto, una mejor coordinación (y eficiencia del flujo de trabajo). Debido, además, a que las

³²⁸ El caso paradigmático es el del personal clínico, pues controla absolutamente la escena donde presta sus servicios en el marco de instituciones totales por él gobernadas. Los externos solo acceden ocasionalmente y en visitas demasiado reguladas en sus movimientos. Y son limitadas las zonas a las que pueden acceder. Por ello tienen menos ocasión de detectar malas prácticas, solo teniendo visible lo más superficial e impecable.

³²⁹ La polivalencia es también un rasgo del modelo toyotista precisamente para ahorrar costes otorgando una mayor fluidez al proceso, al desplazar personal de puntos de la cadena sin asignación de trabajo a puntos donde se producen picos de actividad o averías.

producciones duran un tiempo limitado, desde el lado del empleado, hacerse multifuncional le permite emplearse de lo que salga en el sector.

En resumen, no nos sorprende, al igual que en el mundo TIC, la adopción de esa red fluida de conocimientos como esquema productivo (en combinación o envolviendo a una cadena de montaje creativa cuyos elementos peculiares hemos desgranado). Tampoco nos extraña la reedición de algunas técnicas toyotistas, en su versión cognitiva, en el mundo de la animación (flexibilidad en la organización, en la gestión del conocimiento y de las partes que se van componiendo, dando pasos adelante y atrás, búsqueda de conocimiento justo a tiempo, movilidad y polivalencia, externalizaciones planteadas de un modo peculiar, etc.). La razón de que de nuevo la forma red se adopte como estructura organizativa se explica por su capacidad para extraer conocimiento de múltiples fuentes necesario para producciones complejas donde un espacio concreto (el centro de trabajo ya dado) no siempre lo alberga. La flexibilidad de modelos toyotistas también va en esta línea. Explicaremos más a fondo, nuevamente, el porqué de la adopción de modelos de reminiscencia toyotista para el caso de esta fuerza de trabajo altamente cualificada en un apartado conjunto donde sintetizaremos los estudios de caso de ambos sectores.

6.4.3. Otros procesos coactivos

Estos diferentes apartados, desde que iniciamos ese segundo estudio de caso, han reflexionado sobre modos de organizar la producción y de favorecer ciertas conductas en el empleado. Estos a veces reeditan conceptos clásicos (como una cadena de montaje), aunque en otras ocasiones introducen formas de producir y de control novedosas (que hemos referido con conceptos como microgerencia, bucles de revisión, herramientas intuitivas, etc.). Mediante esta panoplia de elementos tradicionales que se unen a nuevos mecanismos productivos y de control las empresas tratan de hacer frente a una producción compleja donde la reducción de tiempos de producción o el saber dimensionar los proyectos se ha de combinar con otras formas de emplear al trabajo vivo de modo que este en su actividad alcance ciertas cotas de calidad o esté en las condiciones de añadir elementos diferenciales al producto.

Pero ahora queremos ir más allá de estas técnicas para reparar en otros aspectos más difusos, en consecuencias que estas técnicas alimentan o desencadenadas por ciertas conductas de los profesionales al perseguir su propio

interés. Tales efectos desencadenados por las técnicas vistas y otras conductas difusas también pueden ser coactivos y ser a veces positivos para el capital de estas empresas.

Precisamente ahora queríamos analizar otras formas de coacción que sospechábamos al inicio de este análisis: disciplinas relacionadas con el fuerte orgullo profesional como corresponde a empleados con un componente de cualificación técnica y artística relevante. Podríamos reparar así en aspectos en los cuales otros autores no han reparado tanto. Es decir, repasaremos modos de coacción a iniciativa de la fuerza de trabajo, y que el capital, no busca, pero que aprovecha simbióticamente junto con formas más diseñadas por la gerencia (como las vistas antes). No estamos diciendo que estas formas generadas por el orgullo y la competencia profesional sean las más importantes, sino que son complementarias a las anteriores y relevantes en colectivos (como pasaba con los profesionales del sector TIC) que tienen un conocimiento complejo sobre un área, configurado en su trayectoria y experiencias. También veremos cómo emergen *formas de coacción estructurales* (de igual manera complementarias a las técnicas de control pensadas por la gerencia): es decir, los individuos, en su acción y adaptación a las coacciones que operan (de rendir, de ofrecer adecuada calidad, de distinguirse), activan dinámicas (desencadenadas por la agregación e interacción de las acciones competitivas y de afirmación de múltiples individuos), las cuales, al final, se oponen a todos ellos como procesos incontrolables, y fuerzan a una adaptación mejorada y más exigente todavía, si cabe, por parte de tales individuos. Es decir, han de hacer un esfuerzo reflexivo aun mayor para renovar sus estrategias de adaptación de un modo que expulse a otros, y así sucesivamente. Estos puntos son los que desarrollaremos a continuación, para lo cual pedimos algo de paciencia al lector porque, primero, repasaremos ciertos aspectos de las relaciones en el espacio de trabajo hasta que queden demostradas esas formas de coacción que emergen por las relaciones que establecen entre ellos los miembros de la misma fuerza de trabajo.

Condensaciones de la práctica y envidias productivas

En los apartados anteriores se habló de cómo los *prerender* o *prerenderizados*, y exámenes sucesivos, permitían una comprobación del resultado para activar ese ejercicio continuo de análisis y corrección. No obstante, el *prerender* no era la única fuente de esa continua corrección, pues los ordenadores permiten algo tan básico e importante como poder revertir las pequeñas

decisiones que se han ido tomando en un diseño tantas veces como se quiera (mediante una opción tan básica como “borrar” de modo selectivo). Así, sin necesidad de traer a colación de nuevo el *prerenderizado*, uno puede cavilar esos pequeños pasos dados a la hora diseñar o componer algo, probar y borrar, y volver a empezar. Y en ello aprende a medirse, a ensayar otras soluciones y a destilar habilidades. Es decir, los ordenadores permiten un ejercitarse (con el que superar esquemas cognitivos tras un tiempo) de un modo más económico, para la empresa, pero también para el artista (aunque este, aparte de reconocer que se ahorran costes de material, habla también de la comodidad que supone repetir algo tantas veces como se quiera y no tener que seguir adelante con una chapuza que no convence). Es por ello, que los artistas también se muestran como valedores de la tecnología. No hallamos un “neoludismo” entre sus filas. Por esa posibilidad de continuo “ensayo-error-corrección-ensayo-error-corrección”, etc. ven sus capacidades evolucionadas y transformadas en menor tiempo, pero no porque el ordenador cree los diseños, sino porque la práctica se condensa (y por ello se aprende más rápido), mediante esa posibilidad de revertir el proceso de modo selectivo y rehacerlo tantas veces como se quiera. La práctica se condensa porque uno puede repetir con menores costes de material y de tiempo. Antes si uno se equivocaba tenía que repetir todo: y repetir tanto lo que ya sabía hacer como el “atasco” que había provocado el error y la repetición. Ahora mediante el borrado selectivo borra y prueba aquel punto conflictivo de la tarea específicamente. Esto permite un mayor número de repeticiones y de ejercitarse en aquellos aspectos espinosos o difíciles en un tiempo dado (y esto es a lo que nos referimos con la idea de *condensación*). Lo mismo puede decirse de aprovechar las opciones que ofrece el ordenador con menos miedo y dado que estas aumentan.

Ahora vamos a leer valoraciones no tanto de los animadores, como de unos dibujantes de estas empresas que también han adoptado los medios digitales para hacer sus dibujos, pintar, hacer óleos, etc. Estos evidentemente siguen ejercitando la mano y el pulso, pero operan sobre tabletas digitales.

“R: Soy un tío muy tradicional. Defiendo mucho la forma clásica. Y lo bueno de lo digital es que nos otorga a los artistas un ensaño y error, que no tienes en el formato físico. El proceso de aprendizaje es mucho más eficiente. Yo estoy estudiando color, y me pongo a pintar en un lienzo, y hasta que no termine de pintar el lienzo...

P: No eres consciente...

R: No eres consciente, y en el formato digital pongo, quito, pongo, guito. Tengo mecanismos para practicar, que no tengo en el formato físico. Para el que nace ya con ellos, ¡vais a ver en unos diez años, gente de veinte años que tiene nivel de gente de cuarenta!, porque tiene una capacidad y una condensación de experiencias que el que ha trabajado en un formato más clásico era imposible de tener”.

(Andrés, director de arte)

“Antes, un buen dibujante era el que dibujaba mejor que tú, y ahora un buen dibujante sigue siendo el que dibuja mejor que tú. Ahora hay una cosa curiosa y es que, con las nuevas tecnologías, el progreso exponencial de la gente es mucho más rápido. Debe ser que como tienes la posibilidad de probar, con el *control-zeta*, y tienes al alcance muchas más herramientas, aprendes mucho más rápido...”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

Quienes hablan son un director de arte (los que eligen la línea gráfica o visual, considerada una de las partes más creativas puesto que marcan las directrices a los siguientes) y un diseñador de objetos y fondos. Sus palabras sorprenden porque pensábamos que estos perfiles, por ese mayor componente creativo que otros artistas (con más elemento técnico como los modeladores, o los “riggeadores” o la animación por ordenador) serían la voz antitecnológica o purista. La misma opinión encontramos en personas que se encargaban de diseñar personajes o hacer ilustraciones, algunos de los cuales tenían la carrera de Bellas Artes. No obstante, por sus declaraciones, dedujimos que todos estos perfiles manejaban programas que trataban de reproducir la práctica analógica, e incluso podían pasar de lo digital a lo analógico sin demasiadas complicaciones (otros perfiles, en cambio, manejan programas con interfaces más abstractas).

“Hay una parte más romántica que se pierde, como es el contacto físico con la “media”, pero todo lo demás subyace...Yo he pintado con un óleo o una acuarela, y utilizo las técnicas en digital, con una cosa que se llama... ¡Con tabletas!, que reproducen muy bien el formato tradicional. Voy hacia atrás y me pongo a pintar para un amigo algo en físico, y sigo siendo capaz, sin problemas. Siempre hay un poco, tienes que retomar un poco el formato, pero es casi inmediato. No hay un “penalti”, al revés, hay una mejora considerable”.

(Andrés, director de arte)

No obstante, esos “saltos exponenciales” de los que hablan los artistas por esa condensación de la experiencia de aprendizaje (gracias a las posibilidades de los medios informáticos) tiene algo de trampa, quizás no tanto para estos perfiles

que dibujan, como para los otros perfiles artísticos de desarrollo del contenido y línea (modeladores, texturizadores, animadores, etc.). En estos últimos casos, a pesar de que tienen un elemento artístico importante (porque al final tienen que saber interpretar y transmitir unas sensaciones y mensajes), parte de sus habilidades residen no tanto en educar la mano³³⁰ como en aprender y conocer procedimientos (de un programa de modelado o animación por ejemplo), aun cuando tengan elevada complejidad y hayan de saber utilizarlos en combinación y en relación a los requerimientos de un encargo³³¹. Este aprendizaje y memorización de procedimientos, algo dado o más acotado, que es también como el ordenador configura la práctica³³², es lo que explica, en parte, que en algunos oficios también se produzcan esos saltos exponenciales, y no solo por una condensación de experiencias (aun cuando la haya). También es cierto que la animación 3D ha ampliado enormemente las posibilidades: se pretenden transmitir mejor ciertas sensaciones, crear texturas imposibles, movimientos mucho más sofisticados, etc. Estas mayores posibilidades se materializan en una mayor exigencia sobre el artista para que lo consiga, lo que requiere siempre un constante aprendizaje, descubrir combinaciones de opciones o modos de generar mejor un efecto, etc. Así, pese a aprender los procedimientos, al final los animadores y otros oficios se distinguen entre ellos por su capacidad para saberlos utilizar en cada situación y para lograr cierto efecto o expresión de modo peculiar.

Obviamente, toda profesión cuando habla de sí misma siempre busca aumentar su capital simbólico y no va a reconocer aspectos que pudieran proyectar dudas sobre el mismo. Estos artistas-técnicos (aunque nadie discuta su parte artística) buscan disimular u oscurecer su lado procedimental o puramente técnico, porque podría sembrar dudas sobre su dimensión artística. Estos disimulos son comprensibles ya que, en primer lugar, algunos animadores tradicionales siguen recelando a veces del 3D (aunque sea lo que da dinero actualmente). Por otro lado, estos profesionales estudiados son vistos por los

³³⁰ Como cuando uno tenían que animar dibujando, o modelar con sus propias manos.

³³¹ Por ejemplo para crear pelo a un personaje, tienen que conocer cómo se hace y las diferentes opciones según el efecto deseado (si hay gravedad, si se trata de crear un efecto mojado, si se mueve de forma independiente al resto del cuerpo, etc.). Además hay que prever las interacciones entre todos los efectos introducidos. Lo mismo pasa en animación: puede ser que por las características del personaje (por ejemplo, cómo son sus piernas o la situación de la escena) quede mejor una forma de diseñar el movimiento que otra. No todos los animadores hacen las mismas elecciones, ni son estas igual de buenas, ni saben lograrlas una vez hechas de la misma forma.

³³² En comparación con la complejidad de formar la mano y coordinarla con la mente y el ojo.

animadores más experimentales y pegados al mundo artístico y académico como puramente comerciales, demasiado técnicos sin preocupaciones artísticas, demasiado sometidos. Para colmo, la animación en general (incluyendo la más artística), aun siendo un arte de modo indiscutido, parece tener que justificar su estatus o aclarar su posición (Bendazzi, 2003: 15-16)³³³. Todas estas inseguridades, mayores aún en estos artistas pegados al campo comercial y a la industria, explican que insistan mucho en la condensación de experiencias para explicar esos “saltos” y dejen fuera la influencia que pudiera tener la reescritura de la práctica por los medios digitales.

En cualquier caso, y tras estos apuntes más distanciados, los profesionales reconocen (y es verdad) que la evolución de las habilidades de cada cual se ve acelerada por las condiciones que hemos explicado: mediante esa condensación y flexibilización de la práctica, repitiendo y probando aspectos concretos dentro de un diseño.

Pero reparemos en otras fuentes de ese “progreso exponencial” o aprendizaje acelerado. A la hora de esa aceleración de las habilidades, la construcción de los espacios de trabajo tiene también su influencia. Estos son espacios sin muros, con mesas donde se sientan varias personas y donde los artistas están codo con codo, sobre todo aquellos englobados en un mismo departamento (igual que en el mundo TIC). Sentarse de este modo permite una continua observación mutua, aunque sea de reojo. También permite preguntar más fácilmente. Cuando se trata de obtener cualquier saber (que siempre tiene un aspecto tácito y complejo que requiere tener en cuenta muchos detalles, máxime los saberes de los que venimos tratando), la explicación verbal del porqué de las cosas es insuficiente, no aclara todo. Poder observar a otros experimentados, *in situ*, mejorará la asimilación de ese saber. Muchas veces, en estos espacios de trabajo, cada uno está tan centrado en lo que hace que no se entretienen con largas charlas, pero aunque sea, uno puede mirar lo que los otros hacen, y reparar en cosas en las que no se había fijado antes.

³³³ Es curioso, en relación a estos problemas, que la animación se haya consolidado en ámbitos universitarios (en forma de títulos propios o másteres) muy recientemente. Por otro lado, con respecto a su carácter frente a otras disciplinas y géneros más “dominantes”, es relevante que se haya consolidado precisamente en facultades como la de Bellas Artes de Valencia, que siempre ha tenido una orientación más aplicada (y abierta a integrar ciertos contenidos y técnicas), prueba de lo cual es su adscripción a la Politécnica de Valencia. Es decir, aun dentro del campo académico y artístico más “puro” (y menos comercial), siempre se ha conectado más a lo aplicado y práctico y quizás a regiones del mismo menos ortodoxas (aunque sobre esto habremos de profundizar en futuros estudios).

La construcción de los espacios de esta forma no busca de modo intencionado tales efectos, sino que muchas veces es colateral a una pura cuestión de ahorro de costes (aglomerar a las personas en salas no muy grandes, con alquileres asequibles, a veces en zonas céntricas, aunque los centros de trabajo que pudimos ver no llegaban a ser agobiantes³³⁴). También responde a la tradición de los estudios artísticos donde rige un ambiente desenfadado y de taller artesanal. Obviamente, la gerencia, si bien no pretende reproducir, de ninguna manera, oficinas similares a los cubículos-búnker de las burocracias corporativas del pasado siglo, tampoco ha planeado explícitamente crear espacios amigables y de contacto visual (es decir, sin seguir un plan previo, la propia inercia del trabajo artístico a realizar orienta al despliegue de este tipo de espacios). Estos espacios sin muros, de cierta aglomeración, junto a la curiosidad natural de estos empleados por conocer nuevas habilidades y prácticas artísticas (por el gusto mismo de aprender, pero también por favorecer su empleabilidad) crean ámbitos de continua incitación mutua entre compañeros, aun indirectamente, y aunque sea solo por ese mirar, de vez en cuando, lo que el otro hace.

También esa incitación de habilidades entre ellos se da directamente y según lo que marcan códigos, en la profesión, de solidaridad mutua (resolver dudas, colaboración, etc.). Si compartes algo en un momento dado, tendrás ayuda cuando estés en aprietos. Igualmente, como cada oficio es complejo y requiere muchos años de práctica, y como se desarrolla una jerarquía muy fuerte, interna a los artistas, en función del grado de dominio de cada cual, los veteranos “apadrinan”, a veces, a los recién llegados (y estos, en consecuencia, han de hacerse notar para ser apadrinados).

“Por ejemplo, con compañeros míos, con A. L., que es un profesional de efectos especiales espectacular, que se hizo unos efectos espectaculares...Con él me sentaba cuando no tenía trabajo o estaba más tranquilo, en momentos de descanso, me sentaba con él y me ponía a ver cómo hacía esto, cómo hacía lo otro. Y él me decía incluso: “¡oye! cuando tengas un momento te sientas aquí

³³⁴ Algunas empresas tienen centros de trabajo en calles céntricas, o bien en barrios de la capital. Ello responde a una cuestión de imagen. También atrae de este emplazamiento la mejor comunicación del centro y la cercanía a otras empresas (clientes o proveedores, instituciones públicas, etc.). Dado que se localizan en estos lugares céntricos, las empresas buscan necesariamente establecimientos a precios asequibles, por lo que tienen que renunciar a espacios demasiado grandes, aunque hay otras empresas del sector que se han venido ubicando en zonas y localidades cercanas a Madrid, pero fuera de la ciudad (donde los alquileres son más baratos). También supimos de un estudio ubicado en un chalet, que se presentó a los empleados como un espacio cómodo y agradable para trabajar, con detalles familiares, pero en cuya elección probablemente también influían los costes.

conmigo, te enseño, tal”. Maravilloso, maravilloso, porque no había ningún tipo de presión, ni de energía de...Competitividad”.
(Adriano, diseñador gráfico y animador).

El que apadrina, como vemos no ofrece de primeras el apadrinamiento, sino que es el discípulo avezado el que trata de hacerse visible y filtrarse, dentro del espacio de trabajo, por aquellos puntos donde se acumula saber, para así asimilarlo y acelerar su aprendizaje. Estos apadrinamientos no son una amenaza para el que apadrina, pues quien da normalmente ya tiene mucho acumulado. La generosidad suele ser un atributo de los fuertes y de posición segura en un campo. Estos “apadrinamientos” tienen “doble efecto”, promueven (a algunos) tanto como excluyen (crean ya inmediatas estructuraciones entre los recién llegados, reeditando una jerarquía).

Pero esta incitación a la mejora y la aceleración del aprendizaje y las capacidades no terminan en este espacio de trabajo, mediante la observación mutua o las solidaridades entre profesionales.

Ya dijimos que las nuevas tecnologías en el caso del mundo TIC habían constituido una red de trabajo en la que “nunca se pone el Sol”, pues permitían hacer trabajo en casa (teletrabajo) e incluso en horas formalmente extralaborales (ya que el correo electrónico siempre está activo), y hacían posible un intercambio global entre departamentos, unidades y profesionales diseminados por todo el mundo. En el caso de los artistas es esa incitación visual y a la propia práctica la que no termina con el trabajo realizado en la empresa. En la Red se han multiplicado las bitácoras y páginas donde las personas cuelgan sus trabajos por el placer de enseñar y demostrar sus cotas de perfección, como por el hecho de encontrar a gente interesada en su trabajo. También se han propagado los vídeos de “cómo se hizo” tal o cual trabajo o película, o también las páginas y foros donde se desvelan trucos de programas. Igualmente, hay tutoriales de programas circulando por la Red. Tampoco hemos de olvidar los formatos tradicionales, como esos libros dirigidos a artistas, que dijimos antes, de recomendaciones, pistas o en los que se revelan secretos de figuras ya consolidadas. Esta literatura ha proliferado en el mercado para alimentar cognitivamente a una masa de artistas que venden sus servicios en la esfera productiva (para publicidad, películas, diseño industrial, diseño de cibernets, etc.).

Incluso después de salir de la oficina o del estudio de animación, esta tarea de “fisgar” en publicaciones, y cada vez más en Internet, no es demasiado extenuante, pues consiste en ejercitar la vista, alimentar la imaginación, tratar de

saber cómo ha hecho tal cosa tal artista, incitando de nuevo el ojo, la mente y la mano (si es un dibujante) en futuras realizaciones, al intentar reproducir cosas que uno ha visto.

R: Ahora todo el mundo tiene conexión, todo el mundo tiene un blog, todo el mundo cuelga sus cosas y la difusión de tu trabajo y la cantidad de información que llegas a observar de otros dibujantes es abismal. Yo antes tenía que comprarme libros para conocer otros autores, a lo mejor hay autores que me vienen de Francia e Inglaterra, y sin embargo ahora, en diez minutos, en el ordenador, puedo conocer el trabajo de doscientos coreanos, que si no, no iba a ver ni en un día. Entonces claro...

P: Claro, porque tú por ejemplo, te llega un dibujo, lo puedes como “descodificar”, ver lo que hay detrás de lo que ha hecho esa persona...

R: Sí claro...Hay algunos que los ves y es como, ¡no tengo ni idea! Pero, por lo general lo ves, sabes el programa que ha utilizado...

P: Te quedas con rasgos...

R: ¡Anda mira! ¡Aquí ha utilizado esta herramienta y mira qué bien le ha venido! O esto lo ha debido hacer con tal o con cual. Entonces claro, es una escuela constante, cuando vas investigando por Internet”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

Lo anterior nos indica una suerte de *efecto mateo*: al final quien más sabe (o tiene una base epistémica más amplia), más puede descodificar y conocer los bastidores técnicos y artísticos (técnica utilizada, fuentes de inspiración, programa, detalles, etc.) de un producto o trabajo de otro, colgado en la Red. De este modo, puede objetivar esto, generar conocimiento y encontrar sugerencias que pueda verter tanto en sus trabajos propios, como en aquellos que desarrolle para empresas y clientes, distinguiéndose, de este modo, en el mercado.

Los entrevistados utilizaban estas vías (de formarse viendo cosas) y también los cursos en Internet (que también han proliferado y se han flexibilizado gracias a su carácter virtual), tanto gratuitos como pagados, para mejorar aspectos de su trabajo. También se siguen haciendo cursos en academias y escuelas (presenciales) especializadas en las artes que requiere el sector, las cuales también han crecido en número.

Por otro lado, todos los entrevistados, incluso personas de la parte de gestión, desarrollaban proyectos personales en su tiempo libre (por la mera afición, para certámenes, para un encargo que les había salido como autónomos, o

con la idea de presentarlos con miras a conseguir otro empleo, etc.). En esta práctica personal y extralaboral ejercitan, aprenden, y aplican lo visto en diferentes espacios y momentos. Lo que uno hace en su casa y ese reciclaje de experiencias, por lo mismo, también pueden dinamizar el trabajo en la empresa, pues las prácticas y aprendizajes generados en diferentes espacios y tiempos (en casa, en grupos de amigos, en Internet, en obras personales, etc.) no pueden ponerse “en suspenso” o separarlas de uno mismo si se tienen (pues integran la subjetividad) cuando se hace trabajo para la empresa. En resumen, estas habilidades refinadas por la práctica, por la visualización constante de otras obras y por la recolección de fuentes y saberes se vehiculan dentro del proceso capitalista de producción cuando trabajan para un proyecto como asalariados o como autónomos al servicio de empresas³³⁵. Y hay que contar con que esos aprendizajes acelerados en múltiples espacios y tiempos no solo son experimentados por una mente, sino por muchas, cada una con combinaciones de información y aprendizajes específicos, por lo que las posibilidades de renovación y de introducción de mejoras se multiplican. Aunque haya una línea gráfica, un estilo y un argumento a los que someterse, los trucos y mejoras técnicas y estéticas aún se siguen necesitando en la empresa (y todas ellas emergen y son explotadas a partir de aprendizajes sostenidos, y de reciclar cosas y soluciones captadas por múltiples personas en diversos ámbitos y tiempos).

En definitiva, incitaciones constantes, dentro y fuera del lugar de trabajo, que permiten luego mejorar las tareas hechas para capitalistas concretos. Por tanto, esta cadena de montaje artística se apoya sobre un *iceberg oculto* de gran densidad de experiencias y prácticas, y sobre sujeto activos para propiciarlas.

Pero más allá de Internet, hay también una necesidad periódica de actualización y adaptación a nuevos programas por parte de estos trabajadores por la mutación constante del campo tecnológico (que impacta sobre ellos dado que son artistas que utilizan un saber técnico e informático para expresar sus creaciones). El campo tecnológico (las empresas que desarrollan programas), dentro del campo económico, es altamente innovador (y los capitalistas del mismo compiten acelerando el ritmo de innovaciones, sacando otras versiones, creando

³³⁵ Entendemos a estos autónomos al servicio de empresas como asalariados “justo a tiempo”, a los cuales se contrata para tareas muy específicas. Sin tener un solo empleador, esperan, mediante la demostración de su valía, asegurarse una red de clientes entre los que circular. Cuando uno de estos profesionales por libre “justo a tiempo” consigue elevado prestigio puede generar mayores ingresos (a veces muy elevados) o montar un estudio (aunque estos son una minoría).

programas nuevos, como supimos también por nuestra investigación en el mundo TIC). Los empresarios y profesionales de la animación pueden ver en un programa o en otra versión unas posibilidades de diseño interesantes, o querer pasarse a otro programa porque permite organizar mejor la actividad. La consecuencia de ello es que se necesitan personas con habilidades y conocimientos técnicos renovados. En un ámbito donde las personas intentan mantenerse en lo que les gusta, y adiestrados, desde sus días adolescentes (cuando empezaron de autodidactas), en el arte de buscarse la vida, al final, aceptan la necesidad de una constante actualización: manejan un programa, pero están a la caza de versiones y cambios, y leen, por propia iniciativa, tutoriales de nuevos programas para poder sobrevivir. El empresario se aprovecha también de un mundo sumamente atomizado, dejando a cuenta y riesgo de los empleados el soportar, en buena medida, ese cambio continuo. Esto lleva, en algunos casos curiosos, a otra versión de esa *auto-taylorización* de la persona, ya comentada: un profesional confesaba que aprovechaba los poros del proceso de trabajo (por ejemplo, fracciones de la jornada más relajadas, tras hacer entregas) para leer tutoriales y no quedarse atrás en medio de esa vorágine de actualizaciones y nuevas funcionalidades de programas ya existentes así como de salida de otros nuevos.

“Lo que yo aplico es intentar hacerme tutoriales, nuevos programas que hayan salido, o versiones...Porque todos los años nos están torturando con que sale una versión nueva de todo, de Photoshop, y de todo...Si no te actualizas, en cinco años, te has quedado obsoleto totalmente...Yo siempre tengo un proyecto en mente y cuando tengo un hueco, que veo que no...Siempre intento aprender un programa en función de que tengo algún concepto de que quiero mejorar...Pues necesito aprender un poco más de luces, porque las luces, porque hay aquí unas cosas que no las controlo muy bien y por eso no me está dando aquí esta calidad que yo quiero, entonces yo me pongo a investigar luces, tal...Y cuando viene el trabajo del día, que todos los días hay evidentemente, lo aparco, porque como es un archivo que lo minimizas, y ya está, pues lo aparco, trabajo...Y en cuanto he trabajado, si veo que no hay nada, lo vuelvo a abrir. Es normal, otra opción sería estar cruzado de brazos. La mejor opción es estar siempre investigando. Aparte, para nosotros es fundamental”.

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

Es decir, parte de la presión por adaptarse y también mejorar capacidades no solo viene directamente por las coacciones del mismo espacio de trabajo (la cadena de montaje, el control óptico por la calidad, etc.), sino por coacciones indirectas y relacionadas con procesos incontrolables que vienen de otros sectores (como el sector informático y su continua aceleración de ciclos de innovación).

Obviamente, los directivos de la animación no dudan en seleccionar y aprovechar cada mejora en los programas y trasladarán esto en forma de nuevas exigencias en las cualificaciones. Igualmente, en un mercado de trabajo muy competitivo, atomizado, con una fuerte orientación a metas individuales, y en oficios, por lo general, tecnófilos (porque saludan las mejoras informáticas como un aumento de sus posibilidades de creación y como un medio de diferenciación profesional), no puede esperarse que los empleados se congracien para interrumpir esos cambios informáticos “a lo ludita”. Además, dado que las innovaciones técnicas e informáticas son como un virus y se difunden en un mercado mundial, ¿rebelarse cómo y contra qué, si otros lo utilizarán en algún lugar y se beneficiarán por ello? El lema más bien es sálvese quien pueda.

Ahora pondremos en relación todas estas experiencias dispersas que hemos venido convocando (aprendizaje por la observación mutua y la colaboración en espacios laborales sin muros, aceleración de las capacidades gracias a la condensación de experiencias mediante las herramientas de trabajo digitales y sus posibilidades, presiones por actualizarse debido a los cambios tecnológicos, investigación continua y aceleración de aprendizajes gracias a los medios virtuales y a la explosión de formación en diferentes formatos). Mediante todas estas experiencias y recursos las personas experimentan saltos y evoluciones rápidas en sus capacidades, lo cual, a su vez, exalta algo de envidia y la competitividad entre la fuerza de trabajo:

R: Sí bueno, está el “pique”...

P: ¿El pique? ¿Cómo?

R: No es un pique insano. Estás constantemente aprendiendo lo que está haciendo el de al lado tuyo. Entonces, él está aprendiendo de lo que estás haciendo tú, entonces siempre se va avanzando... Hay ahí como una carrera, en la que van igualados...A veces, hay alguno que pega un pequeño salto tanto... No sé cómo les funciona la cabeza, pero a los dibujantes, o por lo menos a mí, hay épocas en la que vas evolucionando a una velocidad, y de repente, hay dos semanas en las que ves cuando ese ha recorrido esto, tu evolución ha recorrido esto (*forma con los dedos una distancia más larga*). Y es como “¡buuuuu!”.

P: Que pegas como saltos exponenciales...

R: Pegas un pequeño salto. Es como que evolucionas. Entonces a lo mejor alguien pega una pequeña evolución antes que el otro, entonces ya le marca un poco por delante, que si no lo aprovecha, pues posiblemente el otro tenga poco tiempo después una evolución y le alcance...”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área).

Dichos “piques” y carreras competitivas entre estos profesionales se agudizan aún más si añadimos el que algunos mandos llegan incluso a explotar, como pasaba en el mundo TIC, el elemento emocional (no tanto el pecuniario) de modo sutil (utilizando a consciencia el orgullo de los profesionales del mundo artístico). ¿Cómo lo hacen? “Regalando” (como dice algún entrevistado) encargos relevantes (una animación complicada en la que uno puede lucirse o un primer plano importante) a determinados individuos. Estos “regalos” aumentan el valor profesional de los agraciados, especialmente de los novatos, si consiguen agenciárselos. Este tipo de regalos simbólicos o su expectativa activan de nuevo esas conductas de competitividad y superación del nivel al que uno trabaja. Como acontecía en el mundo TIC, las remuneraciones simbólicas aumentan su importancia ante empleados que buscan no solo retribuciones materiales, sino un valor profesional mayor y capacidades mejoradas (que siempre poseen un aspecto relacional o comparativo), al término de cada reto asignado.

En definitiva, todas las anteriores conductas (desde esas solidaridades cognitivas entre la fuerza de trabajo, el continuo ver las formas de trabajar del otro, o los “piques”) como los aprendizajes acelerados que propulsan los medios digitales o el mayor acceso a formación (por ejemplo, los efectos de los *software*, o de la exposición más frecuente a las creaciones de otros gracias a Internet) interaccionan entre sí y reconstituyen hacia arriba, continuamente y de modo más rápido, el nivel (mínimo y esperable) de conocimientos de la fuerza de trabajo. Esto aumenta la necesidad de mejorar y activarse en la fuerza de trabajo aún más si cabe. Todo ese aprendizaje y mejora de las capacidades, espoleados por múltiples factores y experiencias, están continuamente reestructurando las relaciones entre los profesionales y la posición de cada cual (que queda atravesada por una inseguridad constante). Tenemos aquí reeditada, para la fuerza de trabajo y para el capital artístico o creativo, esa ley de competencia que Marx invocó para la competencia entre capitalistas: los artistas se convierten en gestores de un caudal difuso de experiencias y saberes que han de buscar e integrar originalmente para sobrevivir y mantenerse por encima del resto. El estándar de calidad a la hora de trabajar (y las capacidades mínimas requeridas) de las diferentes categorías artísticas se reconstituye y tiende, en definitiva, a una mayor exigencia debido a estos aprendizajes acelerados, motivados por todos los factores mentados. Esta exigencia creciente y coactiva no solo se da por iniciativa directa del empresario concreto, que pide más (y mediante sus técnicas de control ya analizadas), sino también mediante estas comparaciones y conductas de la fuerza de trabajo, y por los desplazamientos del nivel de conocimientos que originan. Lo que empezó como

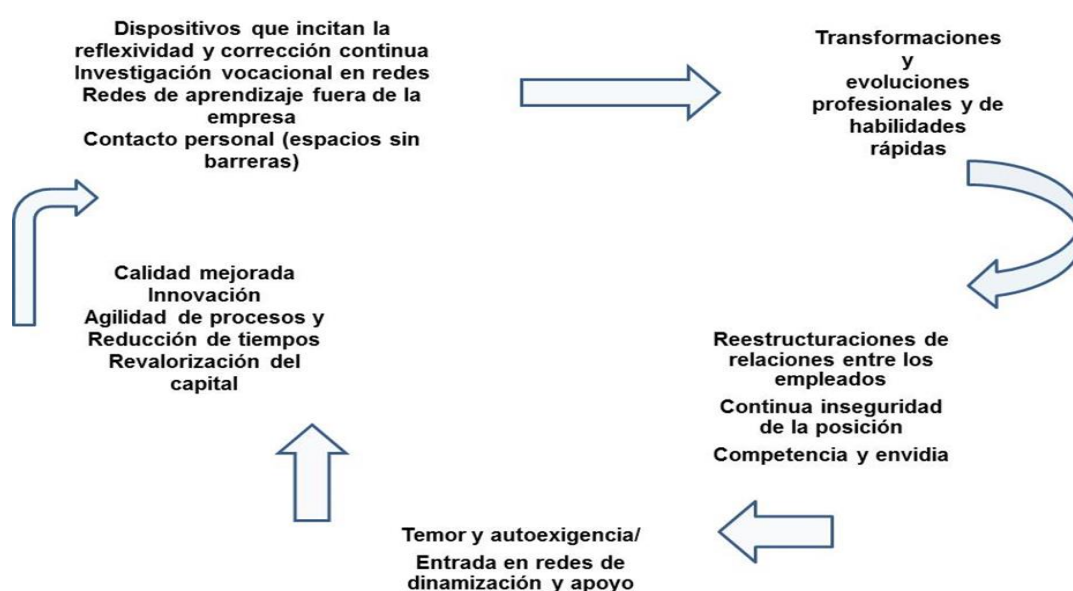
aprendizaje continuo y curiosidad (ver blogs de diseño, aprender del otro, etc.) ha devenido una urgencia para cada cual, si quieren sobrevivir en el mercado y como profesionales competentes (pues todos buscan superarse mutuamente por un orgullo profesional). En estas circunstancias no queda otra que mejorar continuamente y adaptarse a ese nivel (impersonal) ascendente para mantener su puesto o empleabilidad.

Cada individuo, en su acción competitiva y de aprendizaje, desplaza las condiciones de competencia (y el estándar al que hay que rendir), y fuerza al resto a una readaptación constante. Estos se ven, de este modo, obligados a “hacerse conscientes” en mayor medida de los riesgos y necesidades, y a buscar medios para acelerar su aprendizaje con tal de defenderse de estos niveles *in crescendo* de exigencia. Ya hemos visto, en el anterior testimonio, el grado de claridad con que llegan a ver la situación competitiva y la necesidad de transformar aceleradamente sus capacidades. Además, estamos en un mercado global e interconectado, de modo que son los profesionales de todo el mundo, especialmente aquellos radicados en algunos de los grandes centros de producción audiovisual a escala mundial, los que inician esa reconstitución del nivel requerido de conocimientos al ser pioneros en ensayar un estilo, probar algo, coquetear con un programa (que a la larga se va generalizando). El hecho de ser un mercado global es importante, porque cuanto más amplio el círculo social, mayor probabilidad de cambios incontrolables, y por ello, mayor presión competitiva contra la que se solo cabe plegarse.

En conclusión, en las coacciones que se proyectan sobre los profesionales (en el control que se ejerce sobre ellos), *son tan importantes las coacciones que las empresas, en su competencia, imponen sobre estos profesionales (mediante técnicas productivas y de control como las vistas, generalización e imposición de nuevos estándares como el 3D, etc.), como las que los propios trabajadores ejercen mutuamente entre sí. Estos reconstituyen también, ellos mismos (a través del conocimiento y capacidades que portan, aceleradas por las experiencias y mecanismos antes vistos) el estándar de calidad en el que compiten los capitalistas.* Pues en la medida en que una empresa encapsula ciertas capacidades de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y produce bienes superiores, presiona a las otras empresas a incorporar cambios y mejoras, y a reclutar a ciertos perfiles de entre la fuerza de trabajo (lo que a su vez, induce la competencia, nuevamente, en dicha fuerza de trabajo).

En el cuadro siguiente (nº 14) se resume todo lo explicado y se representa cómo la práctica de trabajo en espacios capitalistas (en las empresas) se beneficia y apoya sobre mecanismos y prácticas de mejora y aceleración de capacidades activados por los mismos profesionales en su lucha competitiva, y cómo esas prácticas recrean ascendentemente estándares de calidad cada vez más coactivos.

Cuadro 14. Prácticas profesionales y los efectos y mecanismos coactivos que desencadenan



Por explicar una vez más lo que indica el mapa: la fuerza de trabajo, en su acción competitiva (persecución de sus intereses individuales y proyectos personales de mejora), contribuye a hacer emerger una dinámica competitiva ciega que impone mayores exigencias, por lo que el nivel mínimo de conocimientos y destrezas va *in crescendo* (lo cual exige a todos velar continuamente por su recualificación). Esta dinámica competitiva, siempre ha sido una característica del mercado de trabajo, y se ha visto recrudecida con la escasez de empleos y el paro estructural. *Pero en el análisis que acabamos de presentar hemos visto otras fuentes muy relevantes, y que no se han analizado hasta ahora, por las cuales esa dinámica coactiva se constituye y recrudece, a saber: por medio de los artefactos y medios digitales que tienen un papel central en la activación e incitación continua de la fuerza de trabajo, al favorecer la fluidez de la información y del conocimiento, o las mayores repeticiones y condensaciones de la práctica*

artística (gracias a las cuales se problematiza mejor y más rápido el estilo personal en aras de transformarlo). Dicha información y conocimiento (en la forma de cursos más accesibles en la red, consejos, o trabajos hechos y exhibidos por otros) no son más que trabajo cristalizado que puede activar e incitar al trabajo vivo en su actividad cognitiva en favor de la empresa en un futuro. Además, los efectos inducidos por estos medios digitales interaccionan con otras conductas (como hemos visto, tales como solidaridades y celotipias profesionales). Por todo ello el nivel de la fuerza de trabajo crece y la competencia entre ella arrecia (siendo la competencia entre profesionales positiva para el capital). De toda esta activación continua de la fuerza de trabajo, acelerada por diferentes medios y factores, se apropia el capital para producir productos más exigentes y mejores en términos de los niveles de calidad (esencial para competir), al mismo tiempo que, gracias a una fuerza de trabajo mejor formada y más ágil, puede el capital también ahorrar recursos y tiempos.

En definitiva, tales *dinámicas coactivas* (activadas por el encadenamiento de las acciones competitivas de individuos aislados) son tan importantes para el capital como las *técnicas productivas y de control* directas que él mismo articula en el espacio de trabajo. Hemos así diferenciado entre *dinámicas coactivas* que favorecen al capital de modo más difuso pero relevante, y *técnicas de control articuladas de modo más consciente y directo por la gerencia*. Aclaremos más esto con ejemplos nuevamente. Los *softwares* de trabajo que se manejan en las empresas y que estas optimizan según sus necesidades (para la reducción de tiempos de producción), o los flujos de trabajo que establecen reglas e interacciones determinadas entre la fuerza de trabajo son ejemplos de modos con que se tratan de sistematizar ciertas conductas en los empleados, de manera más o menos intencionada y racionalizada, por parte de la gerencia (son *técnicas productivas y de control*). Por el contrario, el papel (en el aprendizaje) de Internet, los blogs o la proliferación de cursos en academias presenciales y virtuales y los efectos intensificadores que tienen en la dinámica coactiva de la competencia se deben a que es la misma fuerza de trabajo quien, en su inquietud, autointerés y celo profesional, han convertido Internet en una inmensa red de estimulación y en una especie de caja de resistencia cognitiva. En esta uno encuentra trabajos expuestos, cursos, documentación o información que analiza e imita para mejorar capacidades y asimilarse a un nivel de conocimiento siempre ascendente (paradójicamente por ese doble juego de colaboración y competitividad que rige en la fuerza de trabajo). Obviamente, el capital, mediante procesos de selección y segmentación de los profesionales, alimenta, en cierto modo, estas dinámicas. La

misma fuerza de trabajo, por tanto, en su acción para salvaguardar sus intereses (individuales), coadyuva con ese poder estimulador (orientado a la calidad) que el capital utiliza como uno de sus modelos de relación con la fuerza de trabajo, en su fase de explotación intensiva del conocimiento.

Las cúpulas y la gerencia, lógicamente, no tienen una conciencia total del anterior mapa representado por nosotros y sus relaciones. Como decía Marx, entre los procesos que influyen en la producción, alguno ocurre a espaldas del empresariado que “no ve, no entiende, y de hecho no le interesa” (Marx, 2010: 454-455), aun cuando pueda ser beneficioso para el mismo. Con todo, intuyen que ciertas prácticas espontáneas de la fuerza de trabajo pueden ser beneficiosas para la competitividad de la empresa. Los sujetos sociales, después de todo, no necesitan hacer completos análisis sociológicos para percibir, aun de modo difuso e intuitivo, que lo que les sucede se debe a presiones del entorno, o que sus intereses y objetivos pueden verse favorecidos por ciertas conductas, por lo que invitarán a ellas. Otras veces tratarán de erradicarlas, con diferentes instrumentos, si son negativas. Partiendo de estas premisas, no es casualidad que las personas más asociadas al polo gestor en estas empresas (directores del plan de producción, dirección general, etc.) declarasen efusivamente que, en este mundo de la animación, la empresa, aun cuando pueda tratar de promover la formación³³⁶, son los empleados quienes han de ser autodidactas y tener inquietudes si pretenden prosperar. Y no es de extrañar que los gerentes promuevan ese autodidactismo y traten de construir discursivamente a estos sujetos como sujetos activos e inquietos por naturaleza, pues todos estos rasgos favorecen, al final, unos espacios más dinámicos e innovadores y mercados de trabajo más competitivos (que era la idea latente en el mapa anterior).

“Es gente muy autodidacta, que siempre quiere evolucionar, no tanto a nivel jerárquico, pero a nivel de conocimiento siempre está continuamente...Cuando no están en la empresa, están haciendo un curso de no sé qué. Es gente muy inquieta a ese nivel. Les gusta mucho su profesión, pero les gusta más ver cosas nuevas, y ahí es donde estamos intentando facilitarles determinados cursos”.

(Ramón, director general)

Por otro lado, las mismas empresas apoyan y refuerzan indirectamente esas redes de difusión y exhibición de capacidades y trabajos en Internet, pues, en los procesos de selección para conformar sus plantillas, efectúan visionados de blogs y

³³⁶ Y, de hecho, han creado escuelas propias para formar a nuevas hornadas y para organizar bolsas de trabajo que puedan suministrar profesionales nóveles a unos costes laborales mejores.

espacios personales. De este modo, en la mayoría de los perfiles profesionales virtuales de los artistas (en sitios como LinkedIn) siempre se encuentran enlaces a bitácoras donde exhiben trabajos propios. Así, en esa mezcla de inquietudes personales e intereses puramente económicos se refuerzan esas experiencias de compartir conocimiento y sus efectos productivos. Otra directiva nos decía que estaba satisfecha con que los antiguos empleados colgaran cosas pasadas que habían hecho para la empresa en sus blogs, porque la empresa conseguía, por este medio, publicidad barata, que se difundía entre otros profesionales (usuarios reputados).

En síntesis, las direcciones empresariales, aunque no conocen en toda su profundidad todas estas relaciones complejas entre la competencia, la práctica y la evolución de cada uno o el papel que tienen los medios digitales en ellas, intuyen ciertas conexiones y las explotan. Es decir, la gerencia no solo organiza el espacio de trabajo según unas técnicas productivas y formas de control, sino que también se beneficia de dinámicas difusas, reforzadas por el efecto encadenado de ciertas acciones y factores (como el papel que pueden tener los medios digitales de práctica y comunicación), que hemos desgranado.

Efectos de las anteriores dinámicas en las personas

Hemos afirmado que esta activación y mejora del nivel de la fuerza de trabajo por medio de estos procesos competitivos, agudizados por la disposición de recursos en el entorno y las ventajas de los medios digitales, beneficia a las empresas. Y dichas empresas, al discriminar entre la fuerza de trabajo según aquellos que mejor se administran su aprendizaje y capacidades (mediante estas estrategias vistas), a la larga, refuerzan más estos procesos y exigen cada vez más en conjunto a la misma. Lo interesante es que estos “procesos” y efectos vistos anteriormente no son mera proyección de una mente sociológica sino que la misma fuerza de trabajo manifiesta y siente (aunque sin poder objetivar con total claridad las causas) que cada vez se le exige mejor calidad y capacidades. En consecuencia, ha de, nuevamente, administrar su aprendizaje formándose y detectando recursos para apoyarlo, echar horas de práctica y trabajar más durante los encargos, sin saber (o quizás sin poder evitar) que por medio de estas conductas difusas personales contribuye a esa exigencia de calidad creciente que se cierne a la postre sobre ella. Las personas, como decimos, sienten que cada se

les piden más capacidades y conocimientos, pero no se están pagando mejores salarios.

“P: Y el aumento de la exigencia ha venido con el tiempo, que las producciones se han hecho más...

R: Sí...

P: Entonces tú tenías que hacer más trabajo por el mismo sueldo...

R: Sí, sí...O sea más calidad... ¡Pero eso está pasando en todos los sectores! Tengo una amiga que tiene un estudio, un estudio de diseño gráfico, y es que está negra, porque es que cada vez exigen... ¡Tonterías de cambia esto!, cambia lo otro, cambia no sé qué...Y te están pidiendo lo mismo...O sea (*rectifica*), te pagan lo mismo...”.

(Paz, animadora)

La persona ya no solo habla de la animación sino de actividades creativas conectadas, como el diseño gráfico. Es decir, estos procesos de mayor exigencia parece que invaden a todos los sectores de cierta creatividad por la disponibilidad de información y la flexibilidad que otorgan los nuevos medios de diseño para hacer cambios, entre otros factores. Las empresas y clientes exigen más porque pueden exigirlo y encontrarlo en otros (si ciertos profesionales no lo ofrecen). Esto obliga a activarse a todos para mantenerse empleables. De este modo, se desencadena todo el anterior ciclo que hemos visto en el mapa representado.

Por ejemplo, un profesional que llevaba ya años en el sector participó en algunos proyectos de renombre y exigentes (que explotaban más esa calidad disponible en la fuerza de trabajo). La experiencia de las correcciones de los supervisores (esos bucles de revisión), las cotas de perfección mayores que se exigían y lo que veía en otros parece que le sacaron a relucir carencias y le convencieron a ingresar de nuevo en la formación para rellenar esos vacíos, de lo cual dependía seguir participando en proyectos de altos vuelos (donde esas exigencias son más patentes). Es decir, este profesional, frente a esa dinámica *in crescendo*, y a pesar de llevar un tiempo ya en el sector (algo a remarcar), se ve forzado a recualificarse y a diseñar sus estrategias de aprendizaje (aprovechando oportunidades y recursos del entorno) para poder soportar tal dinámica. Y esto es una prueba confirmatoria indiscutible de lo que antes hemos defendido, de esa *dinámica coactiva* de calidad mayor, activada por la competencia y el deseo de mejora, reforzada en las empresas y que exige a los empleados mayor activación si cabe.

“P: Lo habías hecho como para recualificarte...

R: Totalmente. Sabía que mi nivel no era el...Yo lo notaba.... Noté carencias a la hora de...Realmente porque...Se exigía una calidad de animación en la que yo, en su momento, tenía la sensación de que sí que llegaba... Y de repente me llegaban correcciones, me llegaban cosas que me hacían entender que no. Que realmente tenía ahí una carencia de algo. Y entonces ya es cuando tú reflexionas. Ah, pues si esto me está ocurriendo es porque realmente necesito mejorar. A partir de ahí ya es cuando decidí meterme en esto para seguir en esa escuela en concreto, para mejorar, para alcanzar ese nivel que realmente luego te piden. Esos detalles que no ves, que se te escapan y que luego cuando te los enseñan los aprendes. ¡Y, es más, tu ojo se acostumbra a detectarlo!, entonces ya mejora, pasa, o sea sí. Es una sensación de querer mejorar. Yo qué sé...No creo que termine nunca...”.

(Juanma, animador)

La relación calidad dada/salario está mucho más descompensada que hace años, pues debido a que los recursos para el aprendizaje están tan difundidos, el conocimiento que una persona llega a conquistar pronto es alcanzado por otros, por lo que no puede cristalizar en salarios diferenciales muy elevados o durante un largo tiempo. Al final, todos saben más, han mejorado y dan más, pero no lo hacen los sueldos. La proliferación de formación, los medios digitales y los recursos de los nuevos medios de comunicación tienen un papel difuso de incentivo en el rendimiento del trabajo vivo, de lo que el capital se beneficia indirectamente. Esto implica un aumento de los niveles de explotación: ciertos procesos y recursos ya vistos (que la propia fuerza laboral busca por inquietud o para sobrevivir) aumentan el potencial de calidad y el rendimiento que puede ofrecer dicha fuerza de trabajo en el espacio laboral, pero el valor de la misma se mantiene controlado o descendente, salvo que uno llegue a la cúspide de la profesión (si bien ya no quedan muchas posiciones seguras). En este nivel de plusvalor influyen mecanismos y comportamientos, como los explicados, difusos y complementarios a las técnicas orquestadas directamente por la gerencia.

Otra profesional, Natalia, llevaba más de una década en el sector. Había trabajado en producciones importantes y había llegado a un perfil consolidado en el 3D. En sus inicios, tenía elevadas cualidades en el dibujo y pasó pruebas duras de ingreso en centros de formación. La barrera de entrada a la animación 2D, que exigía saber dibujar, era más alta que con el 3D. Saber dibujar con la mano es más elitista, al menos como barrera de entrada, que aprender los rudimentos de un programa, aun cuando todos los animadores en 3D no sean comparables y pese a que las animaciones en este formato sean complejas dados los detalles y calidad

que se piden en ellas. En cualquier caso, parece que este “cambio” y el perder un aire más clásico comenzó a resquebrajar su motivación por lo que hacía. Vivió, por tanto, un altibajo cuando se empezó a generalizar la animación por ordenador y el 3D, por lo que tuvo que reciclarse profesionalmente. Los animadores tradicionales (que “dibujan” las acciones) vienen bien preparados en la comprensión de intenciones y expresión de movimientos, de modo que pueden pasar, sin problemas, al 3D, aunque no todos consiguen desenvolverse con los programas para realizar animaciones adecuadas. El paso al 3D exige práctica para el dominio de la herramienta y para saber expresar con ella lo que se quiere. Nuestra entrevistada se adaptó al 3D al final. No obstante, actualmente no trabaja. En un empleo anterior no la respetaron en sus decisiones a la hora de abordar una tarea artística (lo cual hicieron sin observar ciertas formas). Esto le ha causado inseguridad, desengaño, etc. También se encuentra desanimada y se plantea dejar el sector porque la proliferación de cursos y de formación por diferentes vías ha saturado el mercado (lo que reduce su aura elitista de antaño y desalienta igualmente), mientras que los puestos no han crecido, agravando la competencia. Estos problemas se han visto todavía más agudizados por la crisis.

“La última experiencia laboral no ha sido buena y he perdido la fe en lo que hago. La poca disponibilidad para viajar al extranjero o por España para conseguir trabajo ha dificultado mucho las cosas y estoy planteándome dedicarme a otras cosas...Las decenas de cursos online que se han ido creando en España y en el extranjero están horneando cada mes cientos y cientos de buenos animadores, y ya la competencia es mucha para la cantidad de trabajo que hay, que es más bien poca. Por lo menos la que tiene cierta calidad...Tengo muchísimos compañeros y compañeras que siguen teniendo suerte y siguen trabajando de ello (...).”

(Natalia, animadora)

Ha intentado entrar en algún proceso de selección, pero sin éxito. En ocasiones afirma que algunas malas decisiones profesionales (como dejar pasar oportunidades, que nosotros atribuimos, a juzgar por su carácter, a un exceso de autocrítica) junto con el hecho de que no se ha sometido a esa práctica continua y activación permanente (porque se ha tomado, después de todo, su trabajo como un “trabajo” según sus palabras³³⁷) le han perjudicado en el mercado laboral y en

³³⁷ Con esto parece invocar, como veremos, una concepción del trabajo como mera venta instrumental de la fuerza de trabajo, mientras que actualmente parece que los empleos, especialmente de cariz creativo, exigen un compromiso con el mismo y con la empresa elevadísimo, donde el profesional tibio parece debido a las exigencias a mayores y a la competencia existente. El trabajo ha dejado de ser un “trabajo” (actividad acotada a una esfera más y que posibilitaba otras) para desbordar su región y exigir más tiempo y esfuerzo, sobre todo

su trayectoria frente a otros antiguos compañeros. Algunos, al participar de esa continua activación (por algunos de los medios y estrategias comentadas) han recalado en grandes estudios fuera de España.

“R: Como no soy una persona extremadamente ambiciosa, no tenía la cosa de decir me voy a trabajar a EEUU, a este estudio tan importante...Pues digo este es mi trabajo, sé hacerlo, ¡pues ya está! Y de ahí pues la diferencia de una persona que lo llamamos... Un poco más friki, porque claro... Los chavales...Gente con la que he trabajado es que le encanta eso, que le encanta este trabajo, que le encanta aprender, que le encanta pues eso...Yo me lo tomaba un poco más como un trabajo. Y ahí la diferencia un poco. Seguramente, estoy en este, estoy así, en este momento porque...Porque no estoy dispuesta a sacrificarme mucho...O no quiero irme fuera, entonces no sé...

P: Mantener un poco ese nivel obligaba a ese tipo de práctica continua hasta en casa...

R: Creo que hay gente que no es un sacrificio, que realmente les gusta hacer eso. Yo en mi casa por ejemplo no he animado prácticamente nunca, por mi cuenta. No tengo esa inquietud, entonces...Y para mí sí hubiera sido un sacrificio o un esfuerzo. Y si quisiera retomarlo tendría que hacer planos en mi casa, trabajar, retomarlo un poco, porque llevo un montón de tiempo ya sin animar. Estoy oxidada...”.

(Natalia, animadora)

Es posible que la anterior persona se haya esforzado más de lo que dice (a juzgar por otros detalles interesantes y logros de su carrera); pero parece que, ante procesos que no se controlan (cambio técnico en el sector o aumento de la competencia) y la mala suerte de determinadas experiencias y de recalcar en determinados ámbitos, solo queda culparse. Además, mundos bastante volátiles y atomizados (donde uno se queda solo ante sus supuestos errores) son proclives a inducir estos sentimientos. Deducimos, por tanto, que su situación actual tiene más recovecos que haberse descuidado sin más. Frente a las ilusiones iniciales con que empezó y su gusto por lo más clásico (el dibujo y la animación tradicional, con mayor capital simbólico, al menos para muchos animadores), la animación digital se presenta como algo más abstracto y alienante, a pesar de su claro componente artístico. Esta tecnificación y masificación del sector (con el 3D y la digitalización)

en lo que se refiere a esas *actividades preparatorias* con las cuales mantenerse eficaz en el trabajo (formación, trabajo en casa, hacer redes profesionales, etc.). En estas se aprenden capacidades que luego aumentan el valor del producto (mediante la calidad), aun cuando los salarios no lo hagan a la par.

puede que le hayan hecho perder la motivación poco a poco y, a partir de ahí, viene el relajamiento posterior, que no siempre ha sido su caso. Todo este trasfondo, unido a la violencia simbólica de no verse respetada en una última experiencia, ha ahondado su desánimo y precipitado el abandono. En cualquier caso, el relajamiento (y aunque no venga por algo tan simple como ser un mal profesional, sino por factores múltiples y complejos, desde desánimos hasta malas experiencias), es muy perjudicial en las circunstancias actuales del sector y de la competencia que hemos comentado. Así, en el testimonio de la entrevistada se nota que la crisis ha reducido las opciones laborales. También aparece la influencia del mundo de Internet y los recursos que ofrece (que exacerban la competitividad y masificación), etc. Estas ventajas las aprovecha el sujeto autocontrolado, muy motivado y estratega que invierte casi su total existencia en su profesión para prevalecer. Quien se toma su trabajo como un trabajo, es decir, quien se conforma con un nivel dado (aunque pueda ser adecuado), y con hacer sus horas, pero no se mueve a golpe de las exigencias crecientes del sector (a las que contribuyen los propios empleados con sus recualificaciones) tiene riesgo de perder posiciones, recalar en proyectos peores, desanimarse, no pasar determinadas selecciones y, a la larga, ser propulsado fuera del sector.

Por otro lado, ya hemos dicho que las empresas se decantan por el *empleado polivalente*, por las razones apuntadas más arriba. Algunos de los entrevistados no son polivalentes y se ven penalizados a la hora de penetrar en proyectos (aunque otros sí lo son). Esto prueba nuevamente la mayor exigencia creciente que formula el mercado. También demuestra el hecho de que tales niveles de exigencia del mercado crecen porque los profesionales (sobre todo el activo, motivado y plegado a las demandas) tienen recursos y facilidades en un entorno informacional con los que responder a esas exigencias (lo que las alimenta aún más). Ya no solo se trata de dominar un oficio y cada vez mejor, sino múltiples. En definitiva, el capital puede exigir estos excesos porque hay un entorno más allá de la empresa que alimenta constantemente la productividad del trabajo vivo.

Para colmo, por las entrevistas sabemos que en España (y también en otros países occidentales) algunas empresas se quedan solo con el número justo de artistas y animadores (lo que presiona aún más para mejorar el nivel y autogestionarse el aprendizaje en medio de ese entorno que ofrece medios y vías de diferenciación profesional). La razón está en que el grueso de algunas tareas (salvo procesos que la empresa quiere controlar de cerca) se externaliza a países como la India. Algunos entrevistados hablan de zonas aún más exóticas como islas

perdidas en la Polinesia, que han montado industrias avanzadas orientadas a recibir trabajo externalizado³³⁸.

Por todo lo anterior podemos concluir que la expulsión del sector por toda esta conjunción de mecanismos vistos es un riesgo muy real y acrecentado.

En relación a la posibilidad de abandonar o ser expulsado del sector hay algo que añadir. La entrevistada que se planteaba dejarlo para siempre parecía añorar, al mismo tiempo, un sector al que se había dedicado desde hace mucho tiempo y que, por otro lado, tiene un componente creativo estimulante. Esta ambivalencia hacia el trabajo quizás puede relacionarse con una situación esquizoide en el modo como el capital ha integrado a estos profesionales. Ya vimos que son colectivos con autonomía, pero con una autonomía a menudo mal encajada, la cual la empresa estimula, quiere y exige unas veces porque la necesita, y otras trata de limitarla (pues al final el empleado se tiene que someter a unas decisiones y condiciones). Las contradicciones en la forma como incorpora el capital a esta fuerza de trabajo creativa (a la que alienta a aportar soluciones, pero a la cual somete también; o de la que se desprende sin miramientos para ahorrar costes) se corresponden con contradicciones en las motivaciones internas de esta fuerza de trabajo (que se cansa de la dinámica y de algunas situaciones del sector, pero al cual añora por otro lado si se va).

¿Creatividad ahistórica o históricamente encuadrada? Una advertencia final

En los anteriores apartados hemos visto diferentes mecanismos productivos y de control ajustados a espacios donde se explota intensivamente conocimiento. Pero queremos insistir, por aclararlo, en que detrás de estos mecanismos no se encuentra la calidad por la calidad, sino que esa calidad es un medio cuyo fin es la revalorización.

Veamos un ejemplo de algo que puede dar lugar a confusión y de qué modo lo resolveremos para cuadrarlo con nuestras explicaciones iniciales.

Csikszentmihalyi (2006) consideraba que un producto creativo solo surge tras producir una masa crítica de pruebas previas o borradores, entre la cual se

³³⁸ Una confirmación de estas prácticas de externalización (tanto de las empresas españolas como de otros países occidentales) aparecen en los siguientes informes y referencias (Diboos, 2012: 34, 90; Picatoste, 2006; El Exportador, 2009).

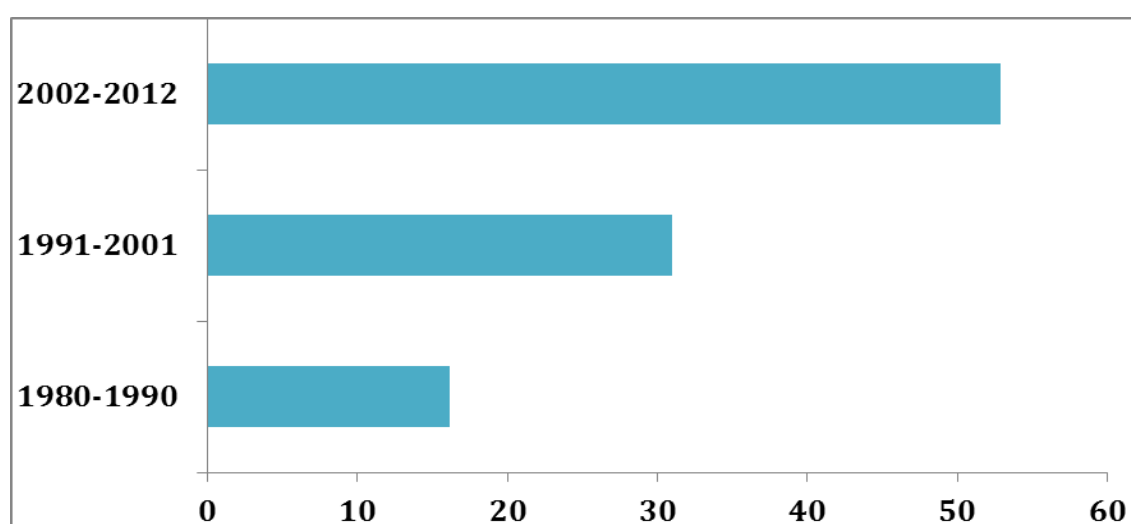
puede elegir. Y en verdad, como hemos visto, bien sea por los medios tecnológicos y sus posibilidades, bien sea por la *disciplina óptica* hay una serie de controles operando para acercarse a una suerte de automatización (que nunca es total) o de compulsión de ese bucle cognitivo y de revisión del que surge la calidad. Imprimir al proceso creativo e innovador propiedades cuasi automáticas (mediante estos medios y técnicas) lo necesita el capital para dominar tal proceso creativo y reducir sus incertidumbres, las cuales no puede tolerar del todo, porque el capital necesita previsibilidad y cierta regularidad en los resultados (que es la condición de la acumulación). Es decir, la irregularidad e incertidumbre de la originalidad o de un producto creativo es un hecho, porque no se puede predecir cuándo se generará. Pese a todo, puede compensarse tal incertidumbre mediante un excedente de trabajo (esa masa crítica de diseños que producen los bucles cognitivos) que permita generar y seleccionar con mayor probabilidad los elementos de mayor calidad con los que cristalizar la mercancía final. Así esos bucles y esfuerzos de los que se ha hablado, generados por todo un conjunto de técnicas productivas y de control, no están solo relacionadas con el deseo artístico de perfeccionar algo *per se*, sino con presiones exógenas, y con la necesidad de cuadrar con un estándar de calidad coactivo.

No obstante, si hemos nombrado el trabajo de Csikszentmihalyi (2006), un trabajo sobre la forma en que opera la creatividad humana en general, y hemos visto reflejadas sus estrategias en algunas formas organizativas de la empresa, es porque simplemente esta y sus profesionales adoptan tales prácticas puesto que obedecen a cómo funciona el proceso creativo humano en general, sin mayores misterios relacionados con “técnicas de control” o “productivas” o las presiones del capital. Se produciría del modo visto en estos espacios porque no queda otra: es así como funciona la creatividad sea en el siglo XIII o en las empresas capitalistas del siglo XXI. Parecería, de este modo, que la empresa busca la creatividad en sí misma si adopta prácticas (como la repetición para destilar mejoras) que hallamos recomendadas en libros escritos por psicólogos. Pero, contra esto, caben algunas aclaraciones:

-En primer lugar, la proliferación, de un tiempo a esta parte, en las Ciencias Humanas y la literatura de empresa, de libros sobre creatividad e innovación reflejan un momento histórico muy peculiar en que la innovación y la creatividad son una urgencia; y por ello, se forman y propagan saberes que precisamente tratan de objetivar estas capacidades humanas, para así poder explotarlas mejor conforme a ciertos fines. Tal moda, aparte de responder a factores como el que ciertos programas de investigación se impongan en el campo académico, también

tiene su origen en la necesidad de dicha innovación y creatividad como medio privilegiado de competencia en el campo económico capitalista. De hecho, puede que las presiones e intereses del campo económico repercutan en el ámbito de la investigación científica encaminándole hacia determinadas indagaciones y estudios. Por tanto, el interés actual en la creatividad tiene un telón de fondo muy concreto y nada ahistórico. En relación a lo anterior podemos adelantar los siguientes datos.

Cuadro 15. Porcentajes de obras (sobre el total) incluidas en la palabra clave “creatividad” distribuidas por período histórico.



Fuente: elaboración propia a partir de los fondos del catálogo UCM-AECID.

Los datos del cuadro 15 se han obtenido del siguiente modo: si exploramos los fondos bibliográficos de la Universidad Complutense de Madrid (mediante el catálogo colectivo digital UCM-AECID) y buscamos en los mismos la palabra clave “creatividad” entre 1980 y 2012, se obtiene que, de las 1358 obras localizadas según los criterios especificados, más de la mitad fueron publicadas en el período 2002-2012. Los datos del cuadro 15 muestran además cómo las obras publicadas relacionadas con la creatividad se han ido incrementando con el tiempo, lo cual revela un interés creciente en la materia en los medios científicos y otros próximos (pues también hemos visto que se incluyen en el catálogo obras de gestión empresarial).

Algunos de los títulos de las obras recogidas se titulan así: *Creatividad práctica: generar espacios para tener ideas en menos tiempo*; *¡Buenos días*

creatividad!: Hacia una educación que despierte la capacidad de crear; *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad*; *Mitos de artista: estudio psichistórico sobre la creatividad*; *Creatividad: cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione*. También hayamos títulos sobre creatividad y publicidad, etc.

Con todo lo imperfecto y criticable que sea este indicador utilizado, que podría reflejar tan solo cuándo la Universidad Complutense ha podido gastar más en fondos bibliográficos y qué títulos compra su Biblioteca, también es cierto que lo que se compra está relacionado con los intereses de investigación y reflexión que se van imponiendo socialmente, los cuales a su vez están influidos, aunque no totalmente determinados, por los intereses económicos de una época como la nuestra. Nuevamente, no hay nada de ahistórico en el interés actual por la creatividad y en su uso más consciente.

-Asimismo, los psicólogos, como el antes referido, suelen buscar conductas creativas o que las favorecen en un terreno muy individual. En cambio, el carácter de estos mecanismos que nosotros hemos analizado va más allá de esto. Estos mecanismos son *modos organizativos* adoptados por la empresa con intenciones conscientes de eficacia. Los bucles y estándares de calidad a los que uno ha de ajustarse no están siempre determinados “libremente” por el artista; son parte de un mecanismo que se sobrepone sobre él. Igualmente, la reconstitución cada vez más exigente y en menos tiempo de las cotas de perfección técnica por la práctica competitiva de los mismos artistas y por el ritmo acelerado del aprendizaje (alimentados por los dispositivos tecnológicos) no es algo que pueda explicarse como “natural” o parte de un proceso creativo humano y ahistórico, sino que es producto de subjetividades y entornos configurados por el capital.

Precisamente, una de las formas de legitimación de la sociedad capitalista es que el trabajo, tal como se configura y entiende en el capitalismo, aparece como el trabajo humano ahistórico, por lo que si en toda sociedad uno ha de trabajar, ¿qué tiene de malo el capitalismo? Y con esto se olvida que solo en el capitalismo se trabaja para un fin abstracto ilimitado y que solo en esta forma de organización social lo que hacemos, el producto de nuestro trabajo, es elevado a mecanismo básico de integración social y a base que sostiene las relaciones entre las personas. Del mismo modo, podemos pensar que esa presión hacia la mejora continua (en este caso para ser “creativos”, o perfeccionar capacidades) o el competir con otros en este terreno son también algo “humano” en sí mismo, perdiendo claramente de vista que los ritmos, presiones y la manera como

acontecen (una transformación sin límite) están muy relacionados con las circunstancias sociales (de una sociedad conformada por el capital).

En definitiva, aunque estas empresas sigan modos de creación e innovación que los psicólogos recomiendan, lo hacen con unos objetivos muy concretos. Estos mecanismos que hemos venido explorando nos confirman y demuestran que estos artistas y creativos están constituidos en su práctica indudablemente por un modo de producir capitalista (en el que están insertos y socializados). Los mismos artistas, que han aprendido la metodología y modos de trabajar conformados por ese proceso empresarial, al final, asumen tal práctica como natural e incluso como idónea. En anteriores apartados veíamos cómo los profesionales *se autoindustrializaban* (para producir con mayor eficacia) o cómo devienen más reflexivos sobre la calidad (como efecto de las exigencias, de ciertas prácticas y de las posibilidades crecientes de las herramientas para extraer su potencial creativo). En las siguientes declaraciones vemos una prueba más de esta forma de constituir y practicar su arte de un modo acorde a las urgencias de un entorno empresarial, de tal modo que llegan ya hasta entender las “presiones de tiempo” (de una sociedad dominada por el tiempo escaso) como una ventaja, como un modo de crear tensión, que puede ser un estímulo para su creatividad.

"P: A mí sobre todo, cuando en esta serie, por ejemplo, tenía que hacer en tres días un *storyboard*, *animatic*, y tenía que hacerlo, porque decidí hacerlo yo personalmente, porque no me gustaba el resultado que estaba obteniendo... De repente tienes un tiempo muy limitado, y el tener ese tiempo tan limitado tu cerebro pide... ¡Eliges antes! En vez de dudar tanto, “bueno, mañana lo miro a ver qué tal”. De repente, se acabó ese tiempo. Tienes una limitación de tiempo y te ayuda a elegir: “esto es lo mejor, esto es lo menos malo en un momento dado. ¡O venga esto está bien! ¡Esto está bien, esto está bien!”. Eso es un aprendizaje brutal, pero es lo típico de que o te mata o te hace más fuerte. Te puede matar. En ese caso, si me mata...

R: Que te canse...

P: Que dices no me da tiempo, no me queda bien. O te agobias, no tienes suficiente tiempo para pensar en esto. Pero realmente entras en una dinámica, te concentras más, pierdes menos tiempo, sabes que tienes un tiempo muy limitado, y “tuf, tuf, tuf, tuf” (*emula el sonido de una metralleta*). Te organizas, o te vuelves loco y no te sale, pero bueno...En ese caso me ayudó a concentrarme más y al final a saber qué es lo más importante. Porque tú te pones a contar una historia, y ah, me gusta esto, me gusta esto, y luego ya es una elección. ¿Vale? ¿Con qué me quedo? No cabe todo, tengo seis minutos, tengo veinticinco *gags*, ¿esto lo quito? ¿Qué queda mejor? No sé... De repente, tienes una pistola

aquí (*asemeja tener una pistola en la sien para evidenciar el agobio y los límites de tiempo en tales situaciones*) y “¡esto!” ... ¡Hay una claridad mental! ¿Qué es lo que funciona mejor? ¿Por qué funciona bien esto?

R: Eso también agota, ese esfuerzo, rendir en tiempos agota más que cuando...

R: Sí, pero también agota mucho tener mucho tiempo y que no sabes: “Ah esto está bien, cámbiame un poquito”. “Mañana vuelvo” “Ah, no sé qué...” (*Pone voz perezosa*). Se convierte en una cosa que no es...

(Matías, creador de personajes)

El anterior testimonio y experiencia parece un lugar común que los artistas han interiorizado, ya que en un libro que recopila experiencias de artistas y sus maneras de rendir bien ante encargos, el diseñador gráfico Borries Schwesinger bendice también las presiones de tiempo exógenas, de los plazos de entrega, porque le ayudan a organizar mejor su trabajo y a no caer en lo que podríamos llamar *bucles destructivos* (el otro extremo de esos *bucles cognitivos* necesarios de los que hemos hablado). Es decir, al tener mucho tiempo, todo se problematiza demasiado sin resolución, y al final, no se hace nada³³⁹. Estos artistas pragmáticos (curiosamente de disciplinas o ámbitos más pegados al campo comercial y a sus demandas) remarcan, como signo de profesionalidad, la capacidad de resolución ante tiempos escasos, los cuales serían un catalizador de la creatividad misma, pues de nada sirve una creatividad que se colapsa a sí misma por exceso de relajación. Al final, han terminado encontrando en esa presión del tiempo exógena un regulador de sí mismos con el que conviven como peces en el agua y que necesitan incluso para no desorganizarse personalmente. *Las coacciones del capital se han convertido definitivamente en nuestra metodología natural de trabajo, en una metodología que además nos ayuda a sentirnos orgullosos por el trabajo bien hecho y con la debida “eficacia”*. Un ejemplo más de que estamos finalmente constituidos en lo más profundo, incluso cuando hacemos cosas que implican creatividad (y que podrían prestarse a mayor rebeldía), debido a la naturalización del orden establecido por el capital y de unas variables (tiempo muy escaso y necesidad, por tanto, de resolución), las cuales solo devienen dominantes y estructuradoras en un orden tal. Compárese esta concepción del tiempo y su relación con el trabajo (en este caso más intelectual), con las concepciones que encontramos en otras épocas. Por ejemplo, pensemos en los copistas medievales. Estos tenían ante sí un trabajo que no era meramente copiar, sino que tenían que hacer otras labores complejas mientras copiaban como era diseñar el formato de

³³⁹ El testimonio puede encontrarse en Roberts, L. y Wright, R. (2010: 52-53).

la página copiada, velar por su legibilidad, descifrar el texto originario, etc. De un artículo que comenta la labor de estos copistas se colige que, aunque tenían que hacer bien su trabajo, la relación de este con el tiempo era otra. Si bien había *técnicas productivas de aceleración y multiplicación de su trabajo* en circunstancias excepcionales (como copiar a muchas bandas un texto dictado en voz alta), por lo general se trataba de una reproducción paciente, individual y mediante copia visual. En relación al “tempo” de su trabajo se dice lo siguiente:

“(...) al escriba monástico no solía correrle tanta prisa porque la copia estaba destinada a permanecer cientos de años, y el tiempo dedicado a copiar era irrelevante comparado con la eternidad que obtendría como recompensa de sus obras” (Pérez Cortés, 2005: 93).

No se aboga aquí por retornar a las tenebrosidades del Medievo. Además, estos “operarios intelectuales” no tenían un trabajo envidiable por su comodidad o por su libertad y autonomía (no decidían qué copiar, no tenían la libertad mayor del creador, vivían bajo una cultura demasiado dogmática, etc.). De cualquier manera, su modo de trabajo (intelectual), en especial en relación a las determinaciones del tiempo, sirve como contraste con nuestro actual modo de trabajo (y el de los profesionales estudiados), sobre el cual el tiempo del capital ha impreso su sello.

6.5. ESTRUCTURACIONES JERÁRQUICAS ENTRE PERFILES, METAS PROFESIONALES Y CENTROS DOMINANTES

En los siguientes apartados, después de visto el proceso de trabajo y los mecanismos de estímulo del tipo de rendimiento que se busca en estos profesionales y de control en el mismo, ahora repararemos más en las biografías y en las maneras como esta fuerza de trabajo busca construir una trayectoria. Pues, si bien está mediatizada por el capital, y sometida a inseguridades y a las volatilidades de un sector que funciona mediante proyectos que duran unos años y a veces menos, también busca maximizar los ingresos que deriva del uso de su conocimiento. También queremos estudiar, como hicimos en el primer estudio de caso, las diferencias internas a estos profesionales, es decir, qué estratificación existe entre ellos y sobre qué criterios o códigos se apoya. Ello nos permitirá ver en qué posición queda, por otro lado, ese polo más puramente gestor (ejecutivos y gestores sin formación artística). Será interesante ver si ven amenazada su posición ante el hecho de que la fuerza de trabajo tiene un capital cultural significativo del que depende en gran medida el desarrollo adecuado de la producción. Los estudios de caso en diferentes sectores pueden servir para

establecer tendencias sobre qué nuevas estructuraciones surgen con el desarrollo de sectores de elevada innovación.

6.5.1. Los diferentes perfiles, sus incentivos y estructuraciones

En apartados anteriores ya insistimos en que en este sector existen diferentes oficios y categorías. Con la introducción del diseño por ordenador 3D, algunos perfiles han redefinido los conocimientos que requieren (manejo muy especializado de programas). ¿Existen diferencias simbólicas y en términos de remuneración entre ellas?

Diferentes polos y estratificaciones

Como en el sector TIC, podemos hablar de un polo gestor (los productores ejecutivos, directores generales, gestores de ventas, así como empleados que se encargan de aspectos concretos de gestión en el día a día, jurídicos, etc.) y de un polo que llamaremos artístico (es decir, las personas que se encargan de las tareas de diseño y desarrollo de la serie). Hay figuras que se sitúan a caballo entre ambos, por lo que es difícil a veces hacer una separación tajante: por ejemplo, dentro de los productores ejecutivos hay personas que se encargan especialmente de supervisar decisiones en materia artística (pero como tal cosa no les quita de ser productores ejecutivos, les encuadraríamos en el polo gestor). Los directores de la serie o película de animación normalmente han sido artistas encuadrados en algún oficio (muchas veces animadores), pero han dado el salto a la dirección de películas o series, por lo que forman parte plenamente del polo artístico. Sin embargo, también han de incorporar capacidad de gestión y saber racionalizar la producción, pues, aunque deciden cómo contar las cosas visualmente (decisiones artísticas), han de negociar mucho con los gestores sobre los recursos y desechar partes que trastornarían en exceso el flujo de la serie o que podrían disparar los costes, por muy atractivas que puedan ser.

Obviamente, los perfiles más incentivados son los máximos ejecutivos de estas empresas, que constituyen, de nuevo, la parte alta del polo gestor del que hablábamos ya en el sector TIC (los productores ejecutivos, directores generales, etc., los cuales suelen tener parte de la propiedad). Los directores de la serie (que están por encima de los diferentes departamentos artísticos) también están ampliamente incentivados, aunque los adscribiríamos al polo artístico. Es decir, el

principio de responsabilidad y toma de decisiones globales que afectan ampliamente al producto nuevamente es criterio de incentivo, sea en el polo que sea.

Volviendo a esos ejecutivos de la cúpula, de los más incentivados, en sus discursos tratan de legitimar su papel sobre la base de su función de recolectores de financiación. En verdad, en el mundo audiovisual, recaudar dinero para un proyecto es una tarea heroica. Los niveles altos y medios del polo gestor suelen insistir en que la capacidad de convencer sobre un proyecto (a fin de hacerse con fondos) es una capacidad escasa. Aun cuando tengan parte de razón, cabe recordar que también cuando una idea de un autor o creador es buena y atractiva, esa idea conmueve y cautiva por sí misma, como ha pasado en la historia de la animación, aunque haya muchos artistas e ideas a los que les ha costado hacerse su sitio. El problema es que, como por querer hacer productos rentables y lanzarlos rápidamente los artistas y escritores no tienen siempre la voz ni el tiempo que deberían, efectivamente se necesita el carisma y la capacidad de negociación gestora para “venderlos” y resignificarlos ante los mercados, con lo que compensar así las limitaciones que puedan tener.

Hemos evitado nombrar al polo artístico como el único “creativo” porque es verdad que el polo gestor participa a la hora de determinar los conceptos o la idea de una serie y su público objetivo (aunque desde ópticas comerciales y no tanto artísticas). En las entrevistas, a modo de defensa, los ejecutivos se cuidan de recordarlo. La creatividad cotiza, y las cúpulas ejecutivas y otros gestores de recursos quieren colocarse también esta etiqueta (aun reconociéndoles su participación en el proceso creativo). Más adelante, iremos viendo algunas formas de legitimarse los gestores ante el reto que supone una fuerza de trabajo muy cualificada y dotada de algo tan raro como son las habilidades artísticas.

Pese a esos altos e indiscutibles incentivos de los productores ejecutivos y otros perfiles del polo gestor y en función de la jerarquía, también hay elementos curiosos que marcan diferencias con el mundo TIC. Estos demuestran la fuerza de ciertos colectivos frente a los ejecutivos, y cómo la invocación de la capacidad creativa hace aumentar el valor de la fuerza de trabajo, sobre todo por su escasez. Los guionistas (polo artístico), por ejemplo, sobre cuya inventiva depende el que el argumento sea atractivo o insufrible, pueden llegar a percibir altísimos salarios (sobre todo, aquellos que se reclutan a nivel internacional y cuando se trabaja en películas). En sus incentivos pueden acercarse a los ejecutivos (aunque obviamente no suelen participar en los beneficios que puedan llegar a generarse, que

controlan obviamente los productores ejecutivos, ya que suelen percibir honorarios por trabajo realizado). Igualmente, perfiles como los diseñadores de personajes (que hacen los primeros bocetos y crean el personaje *ex novo*), pueden llegar a percibir, en algunos casos, 60.000 euros por un proyecto. Es decir, hay profesionales que, sin ser gestores o tener puestos de mando, se relacionan de forma “bilateral” con los ejecutivos, y que podemos llamar empresarios del capital cultural y de su creatividad, por los niveles de ingresos a los que acceden, aunque, obviamente, de su producto se apropie la empresa (si bien, las relaciones que establecen con ella se parecen a las que establecen dos empresas cuando una de ellas compra conocimiento a otra). Algunos llegan a acuerdos para percibir una fracción de los ingresos por la explotación de la marca, normalmente por un tiempo (por lo que se terminan confundiendo con los propietarios de la empresa, aun dominados por ellos). Estos creativos además se caracterizan por una movilidad no tanto efecto de los vaivenes del mercado, sino más gestionada por ellos mismos: vienen, plasman sus ideas o bocetos, y desaparecen para encargarse de otros proyectos. Aunque esta especie de capitalistas del capital cultural llega a percibir altos ingresos, tampoco siempre encuentran una posición cómoda. El mercado puede olvidarse de ti, sobre todo ante proyectos que resultan ser un fracaso. Por otro lado, supimos de un creador de personajes, que había generado un capital por este concepto, y que se había dedicado a reinvertirlo en un proyecto artístico propio de cine independiente. Por lo que aunque les denominemos *capitalistas del capital cultural*, en sus motivaciones tampoco son plenamente asimilables al empresariado. Así, a veces, se adentran interesadamente en lo más comercial, para generar un capital económico a partir de varios proyectos bien pagados, pero no lo reinvierten para generar aún más capital económico, sino que lo canalizan en proyectos artísticos propios, con los que esperan cierta consagración o avanzar posiciones en el campo cultural (en este caso cinematográfico). Por tanto, aun cuando pueden percibir elevadísimos ingresos en algún proyecto, el *esquema inversor* sucesivo es distinto al del empresariado. Asimismo, esta *relación más bilateral con la cúpula de la empresa* de estos perfiles más incentivados también se manifiesta en el tipo de control. Disfrutan de mayor autonomía y no están tan sometidos a un *flujo digital de trabajo* (entendiendo por este, estar sometido a las necesidades de otros departamentos, a la dinámica de la cadena, o a esos controles y revisiones por medios digitales). Obviamente no se libran, en absoluto, de la “disciplina óptica” y de las repeticiones a instancias de los productores ejecutivos, que vigilan que las ideas y diseños no se salgan de unos moldes dictados por la mercadotecnia y por los planteamientos de la serie o

película que tienen en mente, pero esta categoría de artistas se halla ungida en mayor grado con el aura de la creatividad, que les granjea respeto.

Frente a estos artistas (guionistas y diseñadores de personajes), están el resto, que forman más la cadena, los cuales, como dijimos, se estructuran por antigüedad. La antigüedad no es, en cambio, en guionistas o creadores de personajes un atributo obligado, pues así como en los perfiles que desarrollan la serie la experiencia y la madurez implica más conocimiento y mejores acabados, en los primeros, la antigüedad no asegura necesariamente la mejor idea. Tampoco tener mucho capital académico (certificados universitarios como paradigma) asegura necesariamente tener esa capacidad creativa. Estos perfiles de “creatividad pura” que no dependen, ni, por ello, se someten de modo estricto a las regulaciones de la antigüedad o de los títulos pueden ser tremendamente inestables (pese a sus altos ingresos cuando consiguen el favor del mercado), pues no hay derechos consolidados. La creatividad en la creación de personajes y argumentos parece ser cuestión de momentos vitales propicios. Un ejemplo lo muestra Lasseter, quien después de crear un estilo distinto de animación (en cuanto a las técnicas, los personajes y los argumentos) en sus años jóvenes, con el tiempo se ha ido asentando en la producción ejecutiva (Fonte, 2013).

En los perfiles más insertos en la cadena y que desarrollan propiamente la serie o película, los salarios suelen ser menores. Por ejemplo, un joven sin mucha experiencia que empiece en la animación puede solo aspirar a un sueldo de mileurista o menos, a cambio de jornadas que frecuentemente pueden prologarse más de ocho horas, junto con el tiempo extra que uno tiene que dedicar, si quiere destilar su técnica o tiene proyectos ambiciosos de futuro. Hay que contar también con que los proyectos suelen ser intermitentes (máxime en una situación de crisis). Es difícil, por ello, librarse de períodos de inactividad, lo que perjudica también los rendimientos del capital cultural de estos profesionales. No obstante, la animación, como es la fase que más tiempo absorbe (puede durar años), genera, por ello, ingresos más previsibles a lo largo del tiempo que hacer un diseño de personajes en un momento dado que puede ocupar un tiempo menor. De cualquier manera, como siempre, los profesionales reputados suelen tener una cartera de empleadores posibles entre los que moverse, o combinan diferentes facetas profesionales (diseño de personajes, diseño para publicidad, etc.), entre los que van circulando, a pesar de la corta duración de los proyectos.

En cualquier caso, todos esos perfiles (guionistas y diseñadores de personajes), más independientes, están más incentivados que el resto, si

pudiéramos establecer una medida de sueldo por hora, y dejando de lado el tiempo de contrato.

Estructuraciones simbólicas

Curiosamente, *entre los perfiles más insertos en la cadena*, que ahora analizaremos, se reproducen matices y recrean diferencias, aunque sean simbólicas, ya que en remuneración no se diferencian tanto: así, aquellos que diseñan objetos o fondos (por tanto, crean hasta cierto punto línea gráfica), y otros previos a la animación (por ejemplo, los que planifican los planos) tienen mayor prestigio que otros perfiles subsiguientes en la cadena (por ejemplo quienes modelan, hacen animación en 3D, o corrigen o hacen efectos de iluminación y fotografía, etc.). Animar alcanzando un elevado grado de virtuosismo está al alcance de pocos, pero en producciones con menor presupuesto (muchas de las que se desarrollan en España), por cuestión de costes, la animación se hace más tosca y maquinal, por lo que ello tiene sus efectos de distinción.

“La animación es muy diferente al resto de las cosas que hacemos aquí. La pre-producción es más artística, la animación es... Tiene más que ver con movimiento, entonces son dos especialidades muy diferentes. Volviendo a la metáfora con la música, es como si, por un lado, estuvieran los que tocan instrumentos de viento, y por otro, los que tocan percusión”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

El anterior testimonio se refiere a comparaciones entre los que crean objetos, fondos y escenarios (que están después de la creación de personajes pero más al inicio de la cadena) y los que hacen animación. Pero las mismas distinciones se reproducen entre los animadores y otras funciones que se entienden como todavía más técnicas. Por ejemplo algunos animadores consideran el modelado menos creativo y más técnico porque tiene menos interpretación (no hay que crear movimiento y se trata más de dar volumen a una forma generalmente dibujada por otros).

Es improbable que estas diferencias simbólicas no estén acompañadas de un correlato material, pero el secretismo en torno a los salarios, la atomización y la negociación individual dominante en el sector hacen difícil saberlo a ciencia cierta. No obstante, por lo que preguntamos, no parece que haya grandes diferencias en función del oficio, teniendo mucho más peso el rango jerárquico en la cadena de mando. Así, un supervisor de área, en una fase previa a la animación, y un

supervisor de animación perciben lo mismo. Pese a ello, es interesante que, en estos ámbitos de creatividad, en ausencia de grandes diferencias materiales, las susceptibilidades y diferencias se desplazan a lo simbólico (a instituir así una remuneración más relacionada con el prestigio, como compensación a lo material). Parece así una necesidad de recrear las diferencias aunque no estén debidamente soportadas en lo material, pues el sentido de creatividad o de mérito forma parte de las identidades profesionales de estos colectivos y de los elementos más satisfactorios a nivel personal. Estas matizaciones simbólicas vienen a destacar a los perfiles a los que se considera que imprimen elementos más identificativos a un producto (los objetos, la línea gráfica del mismo, etc.). Por tanto, es la idea de paternidad y génesis (incluso entre los que no son ni guionistas ni creadores de personajes) lo que late en estas diferencias aun simbólicas. El producto es impensable e irrealizable sin todos los perfiles (aunque sean los que añaden los efectos finales). No obstante, blandiendo esas diferencias simbólicas ciertos perfiles renegocian el peso de cada cual y el papel que tiene cada uno en la identidad de una serie, pues hay tareas más exigentes en función del esfuerzo que piden o que confieren más personalidad al producto, aun cuando todas ellas sean necesarias para crear el producto final.

También parte de estas diferencias simbólicas no solo están determinadas por los criterios internos a los propios artistas, sino por los criterios del público o que se atribuyen a este (el cual suele pensar, cuando ve una película, en el creador de personajes, el guionista y el animador, pero no piensa tanto en otros puestos más periféricos como el iluminador).

“R: Digamos, nosotros... La gente de postproducción donde estamos valorados es en la industria de efectos visuales, de efectos especiales más que en la de animación, entonces tenemos eso constantemente ahí desde que...No tenemos el reconocimiento del público...Es un reto que te planteas tú, de que si haces bien tu trabajo, no se va a notar que has estado ahí...

P: O sea que lo mejor que te puede pasar es que no se note que has estado...

R: ¡Lo mejor que te puede pasar es que no hablen de ti! Y tú lo valoras, tus compañeros lo valoran y sabes que el público no. Y has elegido esta vida y punto”.

(Raúl, director de fotografía y postproducción)

¿Qué nos dice todo lo anterior de los criterios de estructuración que funcionan en estas profesiones? El código binario que subyace a la hora de estratificar se resume en creativo/no creativo, reflexivo/maquinal, artístico/

técnico, libre/ acotado, fluido/endurecido; y remite a otras categorías como empresarial o profesional/ obrero-operario, brillante/gris, limpio/sucio, más espiritual o conceptual/más primitivo, etc. En uno de los anteriores testimonios se utiliza una metáfora muy poderosa y con fuertes efectos simbólicos: instrumentos más refinados versus la percusión (que agrupa instrumentos más primitivos). Recordemos que en el mundo TIC entre los ingenieros, ya desde la universidad, se distinguía entre maletines (los que se orientan a la glamurosa organización de procesos) y tornillos (los técnicos a los que les gusta programar, reparar, mancharse las manos, etc.). Y que remiten de nuevo al temor, aun inconsciente, a recaer o a degradarse en lo proletario, lo sucio, etc.

El tabú de lo operario o de lo obrero late en la clasificación. Volvemos a insistir en que la animación tiene un elevado componente creativo, pues los buenos animadores logran sorprender si se compara la referencia dada y el resultado final del movimiento que han creado, pero los criterios de estratificación precisamente operan exagerando aspectos y diferencias, reduciéndolos a un código binario de trasfondo y creando sus efectos (económicos, simbólicos, etc.).

Los que diseñan con “menos especificaciones” cotizan más alto que quienes diseñan con más parámetros. La agregación de más parámetros previos al diseño que uno hace y la acentuación del componente técnico “degradan” paulatinamente o crean diferencias simbólicas dando lugar a escalafones sutiles, aunque de primeras no se perciban.

Así dentro del mismo polo artístico (por oposición al gestor o ejecutivo) surgen dos segmentos o *subpolos*: el polo más artístico (artistas creativos) y el polo más impuro o técnico (artistas técnicos y más sometidos a referencias e instrucciones ajenas). Curiosamente, algunas personas entrevistadas (en la parte más “técnica” como un animador de efectos) aspiraban algún día a dar el salto y moverse a categorías máximamente creativas (a la cúspide de ese subpolo más artístico), es decir, a esos diseñadores de conceptos, líneas gráficas, logos, etc. Del mismo modo, incluso aquellos en el subpolo más artístico pero que no han coronado todavía su cúspide (por ejemplo un diseñador de fondos y objetos, asalariado además), aspiran también a moverse a lo más creativo de lo creativo y mejor remunerado (crear personajes, conceptos de series, etc.). Estas aspiraciones nos indican un aspecto importante: escapar del control y de la constitución del trabajo, en mayor medida, por la lógica del capital³⁴⁰ es una vía de movilidad

³⁴⁰ Aunque los diseñadores de conceptos también estén presionados por la empresa o los inversores de proyecto, y por exigencias de rendimiento, como vimos. En ellos observamos, como

ascendente para estos artistas algo “menos puros” sobre todo cuando se hallan en tareas de desarrollo, en lo que, de hecho, se llama la “producción” de la serie o película. Esta mayor presión sobre las personas más insertas en la cadena frente a la libertad acrecentada de los perfiles colocados al inicio de la misma lo confirma sin ambages un gestor. De este modo, no nos sorprenden esas estrategias mentadas de los artistas de ir “remontando” la cadena.

“En la parte artística, en el origen de la cadena, siempre hay que jugar con tiempos más laxos. Si seguimos avanzando en la cadena de montaje, que la gente está trabajando con la máquina, ahí es más fácil medir el rendimiento de la gente y la rentabilidad del trabajo. Ahí es fácil asignar una hora más, presionar un poco más, presionar un poco menos...”.
(Daniel, adjunto al jefe de producción).

El cuadro 16 (en la página siguiente) resume la estructuración de posiciones de estos espacios. El capital simbólico se refiere al prestigio que se tiene por el tipo de tareas que se hacen, según incidan mucho o poco en el espíritu del producto. El alto capital simbólico normalmente va acompañado también de un nivel retributivo elevado y de poder jerárquico (tomar decisiones sobre aspectos sustanciales del producto o del área en la cual se inscriben, y sobre las tareas de otros).

Los productores ejecutivos están a la cabeza por todo lo dicho (en el cuadro). Aunque menos incentivados económicamente, a su altura simbólica (o incluso a veces más) están los artistas que toman decisiones de enjundia. Los que se hallan en el recuadro rojo constituyen el *subpolo artístico-creativo* (dentro del polo artístico), mientras que los que se ubican en la casilla violeta o se van acercando a ella son aquellos artistas o bien más parametrizados o bien que tienen un elevado componente técnico (muy pegados al manejo de programas, o a tareas más técnicas, que implican menor expresión personal), a los cuales hemos llamado *subpolo artístico-técnico* (dentro del polo artístico).

se recordará, *técnicas subjetivas* de auto-industrialización, de tremenda autoexigencia, e incluso de asimilación y glorificación del tiempo escaso (que impone el mundo económico) como medio de organización personal a fin de tomar decisiones de forma más ágil en su trabajo. En cualquier caso, tales son técnicas de control inducidas por vivir en un universo capitalista pero más *auto-administradas* que las que soportan las personas más insertas en la “cadena”, más sometidas a controles externos.

Cuadro 16. Los polos y sus escalones en animación

<i>Nivel jerárquico</i>	Polo Gestor	Polo Artístico	<i>Capital simbólico</i>
<i>Más</i>	Productores ejecutivos	Diseñadores de personajes, guionistas, directores de la serie o largometraje, directores del departamento de Arte, directores de Animación	<i>Más</i>
<i>Zonas intermedias o ambiguas</i>	Director general, Director/a de Producción, responsables de otros departamentos no relacionados con materias artísticas, programadores	Directores de departamentos muy técnicos (rigging, iluminación), animadores 2D, animadores 3D muy versados en el arte y en grandes producciones	<i>Zonas intermedias o ambiguas</i>
<i>Menos</i>	Subordinados a los directores de producción; empleados sin cargo	Empleados con componente más técnico como riggeadores, artistas de postproducción; modeladores y animadores rasos y en producciones de menores vuelos	<i>Menos</i>

Hay categorías también ambiguas o intermedias: por ejemplo, los directores generales son parte de la cúpula, pero al ser puros especialistas en el terreno económico y carecer de un capital fundamental (artístico) quedan algo desenfocados. Los directores de producción, aun siendo muy importantes en la coordinación del trabajo, no dejan de ser cadenas de transmisión de producción ejecutiva. También están en un terreno (simbólico) intermedio esos artistas en categorías muy técnicas pero con poder de mando. E incluimos en tales casillas igualmente a aquellos artistas más hundidos en la cadena digital pero con capacidades especiales (experiencia, etc.). La casilla azul recoge a los que radican en el nivel más bajo de estas empresas: aquellos empleados sin poder de mando alguno, sin el prestigio y la magia del saber artístico, y en funciones adyacentes al proceso fundamental de la empresa (adscritos a RRHH, departamentos financieros

o de ventas, etc.). En salario no se llevan mucho con respecto a los artistas de menor nivel, pero sí en prestigio.

En relación a lo que veíamos antes de “remontar la cadena” para estar menos parametrizado, el emprendimiento, crear empresas propias o establecerse de modo independiente (autónomo al servicio de otras empresas), se vive también como una forma de apoyo (tener algo con lo que pasar los períodos en que uno no logra meterse en un gran proyecto), pero también de ascenso (si la empresa se consolida y crece), y de escape frente al sometimiento al capital. Las formas de liberarse hasta cierto punto del control del capital pasan, en estos profesionales, por la *renovación de la forma empresa*, donde se da una contradicción: si bien uno organiza más su práctica o saca proyectos propios, al fin y al cabo no es una salida total de la coacción del mercado y de las presiones del rendimiento. En estos profesionales dotados de ciertas habilidades y capacidades que les confieren cierta seguridad y sentimiento de valía, las formas de liberación se orientan a sueños pequeñoburgueses, como pasaba también en el mundo TIC. Parece que en estas clases profesionales (dotadas de un medio o alto capital cultural y/o académico) hay ciertas tensiones que se expresan como un mayor deseo de autonomía, pero no les embarga un sentimiento anticapitalista porque saben que, en caso de moverse a la élite creativa o deviniendo empresario, la cotización de sus capacidades puede ser bastante alta en una sociedad capitalista, meritocrática y desigual, al fin y al cabo.

Estas jerarquías que hemos visto, internas a los artistas, no se quedan en lo simbólico o a veces en diferencias retributivas. Se expresan, asimismo, con toda su fuerza, en una especie de *poder de disposición sobre el proceso de trabajo*, pues las decisiones y caprichos de ese *subpolo más artístico* impactan inmisericordemente sobre otros puestos más subordinados (asemejándose a como impactan las decisiones de los productores ejecutivos). Dichos subordinados han de descartar horas y horas de trabajo para ajustarse a las nuevas decisiones. Esto sucede también incluso dentro de las personas que se ubican en la preproducción o en el subpolo artístico. Así un *storybordista* (que traduce en imágenes un guion) está subordinado a las decisiones y vaivenes del guionista (que es uno de los representantes preferentes de ese subpolo artístico), aunque ambos estén en la preproducción.

“Lo que pasaba alguna vez era que tenía hecho una monería al final de un nivel. Este nivel ya no existe...Pues ya tenías una película que no servía para nada... De repente, tenías al guionista que decía: “espera, espera que esto es importante”, porque como había elaborado una historia bastante compleja,

decía: “esto es importante porque aquí se menciona... Y además tiene lugar en un sitio en el que luego vamos a volver para tal, para tener otro nivel. Si se ha eliminado tenemos que encontrar la forma de que otra peli tenga lugar aquí”. Y tienes esa hecha que se va a la mierda, y otra que tenías hecha en otro lado la tienes que medio trasladar ahí y volver a hacer *setting* de cámaras...”. (Abel, storybordista de animación enfocada a videojuegos).

Los empleados no solo están vaciados del control total de sus capacidades artísticas para ponerlo al servicio de la valorización del capital y de las decisiones de la cúpula de la empresa, sino que también están alienados y a veces han de tirar su trabajo a la basura según lo que marquen sobre la marcha aquellos perfiles más creativos, menos parametrizados en comparación con ellos, teniendo que aceptar y reajustarse a las decisiones que estos toman. Pero en general, lo asumen. Tampoco les queda otra.

Diferencias de formación

Estas diferencias (más creativo versus más técnico, etc.) remiten también a diferencias de capital cultural y académico, aunque hasta cierto punto³⁴¹. Normalmente, los **artistas creativos o subpolo más creativo** (que trabajaban más en diseño de personajes, fondos, creación de escenas, conceptos de personajes, etc.) tenían una formación más elevada y “canónica”: contaban con estudios superiores. Otros habían realizado estudios de diseño y animación en centros extranjeros de prestigio (la formación de estas profesiones está más consolidada en el extranjero, aparte de que busquen con ello diferenciarse en su mercado profesional). Así de los que se encuadran en la preproducción (diseño de personajes, objetos, fondos, etc.) el 47% tenía algunos estudios de Bellas Artes (o el título, o algunos cursos al menos), frente a solo el 27% de los que se empleaban más en producción (el resto de tareas de desarrollo). Por otro lado, hay que recordar que esa mayor presencia de formación canónica y de elevado capital simbólico (Bellas Artes) en los de preproducción no significa más años de estudios en temas relacionados con arte y diseño que las personas más encuadradas en el

³⁴¹ Para detectar estas diferencias que ahora analizaremos nos hemos apoyado también en una base de datos hecha a partir de los currículum que vimos en una “red social profesional” alojada en la Red. Así, analizamos el currículum de 30 personas: 15 en producción y otras tantas en preproducción. Con ello completamos así la información que teníamos por nuestros entrevistados con respecto a la formación de estos artistas. Con todo, las apreciaciones de los párrafos siguientes sobre la formación no tienen la exactitud que tendrían de haber sido el producto de una encuesta realizada con una muestra muy amplia, por lo que han de tomarse con prudencia.

desarrollo de la serie (lo que se llama en la jerga “producción”). Entre los animadores, de hecho, hay muchos con cursos equivalentes a tres años o más (en animación, diseño 3D, dibujo, etc.). La diferencia radica en que esta formación no tiene el poder simbólico de Bellas Artes aunque en años ambas puedan equivaler.

Otro aspecto curioso es que, aun cuando no hubieran hecho Bellas Artes, entre aquellos radicados en el subpolo artístico-creativo (preproducción, etc.) había un porcentaje mayor de personas con formación universitaria, en general. Así un creador de conceptos de series y personajes tenía Filosofía; otro había iniciado estudios de Comunicación Audiovisual, aunque llevaba muchos años en el mundo del cómic y había realizado antes estudios en una academia de dibujo; otro tenía una Ingeniería Técnica pero luego había adquirido estudios de animación. Por ir a los datos, el 53% de los que se hallaban en preproducción (subpolo artístico-creativo) tenía alguna formación universitaria, frente a solo el 20% de los que estaban en la parte más de producción (aunque es cierto que a estos últimos tampoco les es necesario un título en disciplinas que no tienen nada que ver con tareas de diseño y arte). Lo anterior puede interpretarse como que para concebir y diseñar un personaje o la idea de una serie (donde existen menos parámetros, donde uno tiene un área de iniciativa más amplia) puede servir un bagaje o base epistémica más amplia (incluso no necesariamente relacionado con el arte), pues la probabilidad de producir algo creativo o innovador depende de conocer más, de poder combinar más referencias, o al menos conocerlas para distanciarse de ellas y no repetirlas. La educación puede ser un medio de aportar esas referencias. En cambio, los animadores 3D y otros perfiles más insertos en la cadena de producción (ese subpolo tendente a lo técnico) suelen haber hecho más bien cursos específicos de animación o de diseño por ordenador, de programas, etc., aunque muchos tienen bastantes años de cursos en escuelas especializadas a sus espaldas (pero se trata más de un capital cultural no canónico, reconocido y útil solo en determinados circuitos de la publicidad, el diseño, el sector audiovisual, etc.). También se encuentran muchos casos de animadores casi autodidactas, algo que se da, en especial, entre los más veteranos (como nos comentó la gerencia).

No obstante, nos vamos a centrar ahora en estos diseñadores y creadores de personajes (diseñadores de preproducción). Ese subpolo “más artístico” dentro del polo artístico. Como vemos por los anteriores datos, incluso entre ellos, hay más personas sin estudios de Bellas Artes (47%) que con estudios. Por lo que la formación académica más ortodoxa (Bellas Artes) en el campo de la animación comercial no parece concluyente para entrar en las posiciones más reconocidas y a veces incentivadas dentro de los artistas (como es el creador de personajes y de

conceptos). Hay casos notorios (que conocimos por referencias o que ejemplificaban algunos entrevistados) en los que ese capital cultural superior (de este subpolo) consiste no tanto en conocimientos y títulos académicos ortodoxos sino en experiencias minoritarias que han capitalizado como capital cultural. Esas experiencias son haberse movido, por ejemplo, por empresas nacionales de cierta relevancia en el sector, o internacionales, cuando eran entonces verdaderos pioneros. En ellas han acumulado conocimientos (acceso a estilos, técnicas, etc.) y redes profesionales (para recibir luego encargos). Con ello, pretendemos transmitir que aunque las diferencias de capital académico y cultural pueden existir entre categorías de artistas, *se trata de un campo profesional donde tener títulos o formación no es la única vía de estratificación y de acceso a cierto conocimiento y a ciertas posiciones (reconocidas como más creativas), y no siempre la más relevante*. Pues al ser un tipo de profesiones muy orientadas al campo empresarial, el conocer el tipo de diseño que se pide o que funciona (técnicas y estilos orientados a la ilustración de personajes, para publicidad, televisión o cine, conocer la línea gráfica y estilo de un cliente, etc.), o la experiencia en ciertas mecas del sector cualifican más que los títulos. Obviamente, esa experiencia debe plasmarse en algo fundamental: una selección de trabajos que el profesional exhibe (el portfolio) para que otros aquilaten su valor, por lo que las experiencias profesionales rimbombantes en sí no bastan, aunque estas están muy relacionadas con lo que uno puede exhibir. Pero vamos a explicar más esta importancia del *conocimiento práctico o acumulado en experiencias profesionales* en comparación con el acumulado en el campo académico.

Según Bourdieu (1986), el capital académico es un capital cultural reconocido por certificados que se refiere a un área de conocimiento establecida como tal y que se ha consolidado institucionalmente como campo propio (con el apoyo estatal, que sanciona la validez de los títulos y, por tanto, su capacidad para ser explotados en diferentes ámbitos). Como campo propio, el campo académico de una disciplina desarrolla su lógica e intereses propios: lo que se ha de saber está sometido a lo que establecen las autoridades de ese campo del saber y según las transformaciones del mismo (cambios epistemológicos, metodológicos, luchas entre grupos por la legitimidad de ciertas opciones, etc.). El campo económico (cuya lógica distintiva es la acumulación de capital económico mediante la producción y otras actividades) precisa del conocimiento que se genera en otros campos, lo mediatiza y, por ello mismo, trata de someter al campo académico a sus necesidades, pues aunque el campo económico precise del campo académico, no comparte su lógica. Debido a ello, se comprenden esas tensiones e intentos de

reorganización del mismo. Por ello, el campo económico a veces se lanza a constituir regiones del campo académico especialmente ajustadas a sus necesidades o a intervenir más activamente en su modelación (enseñanzas técnicas, escuelas de negocios, centros de formación ligados a empresas, serían ejemplos).

En el caso que nos ocupa (el tipo de conocimiento que maneja ese subpolo más artístico), se trata de un tipo de conocimiento que tiene una parte genérica (saber dibujar, diseñar, conocimientos sobre color, etc.). Esta se adquiere mediante la formación (desde centros académicos públicos a aquellos privados), así como mediante la propia práctica autodidacta. Pero no son suficientes solo estas habilidades genéricas y amplias, también se necesita conocer las técnicas más específicamente orientadas a la animación y la ilustración más comerciales, los modos de trabajar, los nuevos medios, las tendencias visuales en tales ámbitos, así como, por supuesto, las demandas de los medios empresariales que requieren de tales conocimientos. Es decir, se trata de un capital cultural (y en concreto artístico), que han de manejar estos artistas, orientado a unos fines muy determinados. Por ello, algunos, aunque terminaron o hicieron varios cursos de Bellas Artes, lo combinaron con formación en escuelas de dibujo y diseño (privadas a veces) que ofrecían una formación más específica, orientada *ex profeso* a la animación comercial o la ilustración para cómics, libros, publicidad³⁴², etc. Un entrevistado (diseñador de personajes) empezó Bellas Artes, pero al darse cuenta de que no le interesaban las técnicas tradicionales (quizás demasiado clasicismo para su orientación a la industria), se marchó a un centro reputado en el extranjero especializado en animación. Aunque estas escuelas (extranjeras y españolas) preparan dibujantes, directores de cine, animadores e ilustradores, en general, y tienen cierta autonomía³⁴³, no puede escaparse el peso del ámbito económico y profesional en sus planteamientos (y, de hecho, es uno de sus reclamos). Constituyen una región en el campo formativo y académico mucho más filtrada por el campo económico y sus orientaciones favorables a “lo aplicado”, que lo que puede ser una formación universitaria canónica como Bellas Artes. Esta puede ayudar pero no es estrictamente necesaria para el éxito en el sector o para hacer un proyecto que a uno le consagre en el mundo audiovisual.

³⁴² Muchas de ellas han ofrecido hasta la fecha formación no reglada, aunque recientemente algunas han empezado a regularla y a convalidarla por grados universitarios incluso.

³⁴³ Con autonomía nos referimos a que estos centros (aun privados y no universitarios) controlan de modo autónomo la selección del profesorado y los planes de estudio, y muchos de ellos participan y motivan a los alumnos a presentar obras en certámenes independientes, no siempre plegados a la industria.

Esta industria ha logrado así crear su jerarquía propia del valor profesional basada más en la adaptación a unas necesidades propias, que en los criterios del campo académico. Por ello, pueden brillar y triunfar personas dotadas de originalidad dentro de estos circuitos (muy confinados en lo comercial), según las necesidades del sector y lo que se pide, pero sin necesidad de capital cultural certificado especialmente en el campo artístico más ortodoxo. No obstante estos artistas están dominados económica y culturalmente, a pesar de haber creado su propia jerarquía y formas de reconocimiento (festivales, itinerarios de prestigio, entrevistas y medios que celebran a las leyendas del sector, etc.). Así, muchos artistas (incluso aquellos que han triunfado) se quejan de ciertos abusos económicos (como veremos con más detalle). Al mismo tiempo, aquellos que han triunfado, incluso sin necesidad de títulos académicos superiores, luego no descartan colaborar como docentes en la formación universitaria (pues algunos de ellos son llamados para impartir sesiones relacionadas con disciplinas más aplicadas y con las materias en las que son duchos). En tales casos lo que les valoriza es su originalidad probada y especialmente notoria en el campo más comercial como para que se justifique su cooptación por el campo académico. Con estas estrategias tratan de convertir su éxito comercial en cierto capital académico y simbólico. Pero con esta necesidad de validarse tal vez manifiestan algo de dominación.

Dejando de lado a los diseñadores de personajes e ilustradores (subpolo más artístico), y yendo más al resto de perfiles de la cadena (el polo más artístico-técnico), hemos dicho que entre estos había todavía menos títulos canónicos (como Bellas Artes) e incluso muchos autodidactas también. No obstante, hay muchas personas con bastantes años de formación en escuelas privadas que ofrecen títulos de diseño 3D propios o de animación. Las diferencias (con el polo artístico-creativo) no están tanto en no tener formación, como en poseer una formación todavía más específica que ellos, dirigida a funciones bastante concretas.

En el caso de las nuevas generaciones, a medida que este sector se ha ido desarrollando, y debido a la elevación de la barrera de acceso (por esa competencia que estimula las exigencias, que analizamos antes), los animadores ya han de tener suficientes certificaciones otorgadas por escuelas, pues es la única forma de acelerar el aprendizaje y poder superar la cota marcada. Así, el autodidactismo y la ausencia de certificados (capital académico) han sido quizás la característica de un momento en que era un campo profesional más débil y menos estructurado, menos conocido como salida profesional, en el que la inversión de

capital era menor, y cuando la competencia exacerbada (tanto entre capitalistas como entre profesionales) todavía no había hecho mella. Al crecer la competencia entre empresas se observa más la calidad del trabajo de los profesionales que se integran, y esto, hasta cierto punto, influye en la exigencia de tener algo de formación o más formación, pues esta permite avanzar más rápido que mediante la práctica autodidacta.

Disponer de dicha formación (aun estando en el subpolo más artístico-técnico) no parece, de hecho, irrelevante, si comparamos la trayectoria de dos animadores. Quienes tienen un conocimiento más diversificado frente a hacer solo animación, capean mejor la inestabilidad de los proyectos pudiéndose emplear en otras cosas a su término. Una entrevistada (Natalia), que ha hecho siempre animación, se ve impedida a saltar a otras categorías o a otros ámbitos profesionales. Por lo que este conocimiento muy pegado a las necesidades de un sector y a categorías concretas (y a menudo escasamente certificado) al final pasa factura a aquellos sujetos que pierden valor profesional o pasan una mala racha en un momento dado. En cambio, Adriano, animador de efectos, más joven, y con formación más amplia en diseño por ordenador (su título se ha regularizado recientemente como un grado de educación superior), pudo pasar de un gran proyecto de animación a realizar animación y diseño gráfico para programas de televisión (aun cuando sea un descenso temporal en la trayectoria). Por ello, si bien en estos sectores al final cuentan mucho las experiencias profesionales y la selección de trabajos que acreditan un nivel, la mayor formación y amplitud de la misma no parecen tampoco ser del todo irrelevantes y permiten mayor movilidad, sobre todo en sujetos que no han llegado a consagrarse y ser imprescindibles por el momento.

Pero el aumento del capital académico en los animadores o en las categorías “más técnicas” no logrará eliminar del todo las diferencias sutiles que estructuran simbólica y económicamente a las diferentes categorías. También porque siempre, en términos capitalistas, se remunerará mejor a aquellos cuyo aporte otorga, por antonomasia, aspectos diferenciales e innovadores a la mercancía (a este respecto el diseño inicial o los guiones son fundamentales).

En definitiva, la formación no es irrelevante, abre horizontes, pero tanto en el subpolo más técnico, como en el subpolo más artístico los títulos no son determinantes y son un simple medio para poder mejorar la propia práctica con la que poder exhibir trabajos recientes (portfolio o demo reel), que es la prueba de fuego realmente importante. Bourdieu (1986) consideraba que el capital

académico permitía protegerse y esconder las fluctuaciones en el capital cultural de trasfondo. Quizás entre las clases profesionales liberales de hace un siglo o cincuenta años (u hoy incluso en determinadas fracciones menos expuestas a las presiones del campo económico y a su demanda de continua actualización) pasar ciertas pruebas implicaba conquistar una posición vitalicia sin demostrar continuamente que la cualificación se mantenía, aunque se presuponía. Así en tales casos, el capital académico (certificado) y la posición lograda funcionaban como elementos protectores³⁴⁴. La menor competencia en el mercado de tales profesionales también permitían estos supuestos. En estos ámbitos estudiados esto es menos posible porque son formaciones muy ligadas al campo económico y, a veces, muy específicas. Asimismo, es precisa una continua demostración actualizada de capacidades (en parte relacionado con que el producto es muy visual y la mala práctica se hace demasiado evidente). Se comprueban con lupa los trabajos recientes (por ejemplo, trabajos de más de unos cuantos meses se consideran ya obsoletos), pues se quiere saber qué calidad puede aportar el profesional en el momento actual (por tanto *cuánto valor puede transferir*) a un proyecto en el presente. Es decir, estamos ante un capital cultural continuamente probado. Así, aunque la educación formal abre horizontes y, como hemos visto, puede conferir distintos soportes a las trayectorias, en estos ámbitos, el capital académico es secundario frente a ese capital cultural desnudo y presente (como conjunto de conocimientos y habilidades que marcan un nivel de calidad en el dominio de unas técnicas artísticas que la industria precisa), sujeto a continua verificación, y que requiere de un cuidado continuo por parte de estos profesionales.

En definitiva, entre los artistas rige esa disociación de polos (uno más creativo y artístico, otro tendente más a lo técnico o artístico-técnico). La dirección y los gerentes (del polo gestor) aparecen, bajo estos criterios que operan en el sector (de ensalzamiento de lo “creativo” o de lo menos sometido a parámetros exógenos), con una luz positiva, pues la dirección es tan creativa y reflexiva como el artista menos tecnificado y parametrizado. En la toma de decisiones no sirven siempre las viejas recetas, inercias y fórmulas ensayadas, ya que el contexto es continuamente cambiante (en un mercado voraz como el audiovisual), por lo que se precisa, con la información siempre justa, reflexionar, decidir y asumir riesgos.

³⁴⁴ Así, hay profesiones muy reguladas donde un servicio se corresponde con unos honorarios inexorables independientemente de la calidad del mismo (siempre que no sea mala en extremo como para ser denunciable). En estos casos, en efecto, el certificado o la posición a que da lugar “aíslan” de las fluctuaciones en el conocimiento del profesional y en su nivel de competencia actual.

El riesgo y la reflexión en medio de ese riesgo acrecentado por un mercado globalizado y por la incertidumbre de los productos audiovisuales son principios legitimadores que explota la dirección (del polo gestor). Pero, nuevamente, el omnipresente riesgo (económico, de recuperación de la inversión) solo tiene sentido y mérito en un mundo capitalista conformado según el principio de competencia económica.

Frente a la reflexión menos acotada y la creatividad del subpolo más artístico y de los ejecutivos del polo gestor, los artistas más técnicos (aun cuando también se busca su ensayo y mejora de la calidad, como hemos explicado, pues también son objeto de un poder promotor e incentivador), aplican, comparativamente, reflexiones menores, más encorsetadas en concreciones, a ojos de estos criterios. Pero estas se explican no por algo inherente a ellos, sino por las limitaciones de un proceso organizado de cierto modo, como se ha explicado, y presionado por un tiempo escaso (el tiempo escaso de la competencia empresarial o capitalista).

Otras habilidades estructurantes

Aparte de estas diferencias entre perfiles que los sujetos sobre todo más dominantes explotan y engrandecen para crear diferencias (centradas en el pensamiento y la reflexión menos acotados como hemos analizado³⁴⁵), hay otras habilidades que parecen también revalorizarse en esta constitución del trabajo artístico por el capital y que nos permiten trazar paralelismos con el sector TIC. Pero estas habilidades en las que ahora reparamos son más genéricas y se buscan en todos los perfiles: esa capacidad de trabajo en equipo, de saber entenderse con otros perfiles y esa capacidad de ajustarse a la línea gráfica que ya hemos comentado, y que remiten al tema subyacente de la empatía. La empatía no en un sentido moral, sino como capacidad de ajuste a un proceso de creación precisamente socializado.

El discurso de la comunicación, de saber comunicarse e interpretar demandas (que uno ha de plasmar en una obra o tarea artística) o de saber trabajar en grupo no siempre se explica por ambientes de trabajo más humanos sino por unas necesidades del capital en ámbitos de elevada cualificación. Por otro lado, la necesidad de empatía, la comunicación, el “hablar las cosas”, para hacer

³⁴⁵ Y que tienen detrás, inconscientemente, la reproducción de lo profesional y lo proletario, de lo intelectual y de lo mecánico.

fluida la integración de tareas complejas (integración sin la cual no hay mercancía), si bien es importante en todos los perfiles y en todos se exige, será un argumento que sobre todo legitime a la dirección y los gerentes así como a los empleados con responsabilidades del polo artístico pues su trabajo consiste, en buena parte, en poner en conexión a todos los puntos cuando quizás las cosas se desvían.

P: Eres ahora director de arte, ¿pero por qué categorías empezaste?

R: Empezar, empezar, empecé de *amateur* con compañeros, y lo que podía mirar en un libro, porque no había Internet. Compraba libros, compraba fuera, conseguía material de cómic, veía muchos cómics, me fijaba mucho en eso, e intentaba aplicarlo al formato digital. A partir de ahí llegué a entrar en el equipo de desarrollo de esta empresa, como junior. Y empecé haciendo un poco de todo, desde abajo, modelar, texturar, un poco de todo. En función de eso, con el tiempo, vas desarrollando unas *skills* de organización y dirección de manera innata. Tiene mucho que ver el carácter del trabajador. Evidentemente también pasé por el estado de senior.

P: De senior de los diferentes oficios, de modelado, *lighting*, etc.

R: Yo fui un chaval muy aplicado, entonces tocaba todos los palos. Hoy es menos habitual, está más especializado. Y la gente tiene mucho celo con su parte personal. Yo aplicaba todo mi tiempo al trabajo, dentro y fuera, por eso he tenido mucha facilidad para ir creciendo en el sector.

P: Porque te gustaba tocar todos los elementos...

R: Yo desde el principio siempre quise tener un conocimiento más transversal. Y eso me volvía más apto para ejercer un liderazgo, para hablar el idioma de un modelador, de un animador...Muy importante la comunicación, que no lo hemos comentado, transversal, con los trabajadores, es muy importante...Tienes que ser capaz de hablar el mismo idioma porque si no, no son capaces de entender lo que les estás pidiendo...

P: Lo de las habilidades comunicacionales para comprender a otra gente te viene de siempre...

R: Yo creo que es intrínseco con mi forma de ser. Y luego la otra parte hay que trabajarla. Yo siempre les he dicho a mis compañeros que den el paso, ponerse delante de otras personas a contarles lo que ellos creen que deben transmitirles. Y como todo en la práctica se va iterando y se va mejorando".
(Andrés, director de arte)

A pesar de que el uso del ordenador y de las *intranets* ha reducido y automatizado las interacciones, como explicamos, no todas las matizaciones se

pueden expresar por ordenador o no siempre se hace. Asimismo, un supervisor o un director, para hacerse entender a la hora de hacer las correcciones digitales, necesitan igualmente una capacidad con la que saberse expresar y evitar confusiones improductivas, por mucho que rija una jerga (hay que saber enfocar un mensaje o aviso que se envía, que no provoque suspicacias, etc.).

Nuevamente, la empatía y la capacidad de transferirse al otro aparecen como fundamentales en esos perfiles (de mando), dominantes, que sirven de puntos nodales en el proceso porque articulan la red de trabajo (entre perfiles distintos). Han de “saber comunicar” los encargos y expectativas para luego evitarse problemas a la hora de fusionarlos debidamente y que así no se produzcan desvíos excesivos de tiempos y costes. No obstante, el empleado raso ha de ser también un sujeto plástico, empático, que entienda bien las expectativas para asegurar que el proceso fluya, para que se alcancen las cotas exigidas, y que no se perjudique a otros departamentos. Por tanto, requieren esta habilidad (empatía y capacidad de interpretación) para someterse y transferirse a un estilo no propio y exógeno, al servicio del cual mediatizan sus habilidades. Adaptarse a algo exige un esfuerzo interpretativo y de domesticación del estilo propio para mimetizarse con otro dado. En definitiva, la empatía emerge como habilidad demandada no por humanizar los ambientes laborales (aunque en las empresas se venda como tal y aun cuando pueda tener este efecto igualmente) sino para que sirva de palanca de rendimiento.

La empatía (abundando lo visto en el mundo TIC) es la habilidad que permite un esfuerzo intelectual y creativo “ajustado”, es decir, la condición de posibilidad de que tal esfuerzo que hace cada cual sea valorizable, pues no sirve la capacidad artística o el trabajo privado como tales sino aquellos validados y útiles al cuadrar con un esquema de trabajo y unos estándares que se prevé son los adecuados y vendibles en el mercado.

6.5.2. Bienes internos y bienes externos

En el anterior apartado hemos visto que, si bien en los comienzos y, en especial, en determinadas categorías este campo profesional no ofrece esos ingresos altos con los que se identifica a las “clases expertas” del capitalismo cognitivo, estas profesiones tienen también abiertas vías de ingreso a ciertas especialidades (mejor pagadas) y posibilidades de carrera a la larga.

Sobreviviendo a veces muy bien a veces peor

Sin llegar a esos glamurosos diseñadores de personajes icónicos, guionistas o productores ejecutivos, en las grandes producciones (donde se busca especialmente calidad), como una película (hablamos todavía de aquellas realizadas en España), los salarios de los empleados, como nos contaron algunos empleados, suelen estar en 20.000 euros anuales. Los profesionales muy consolidados cobran evidentemente más (en torno a 40.000). Obviamente, en series de televisión y en proyectos más modestos los sueldos suelen ser inferiores³⁴⁶. Asimismo, sin llegar a ser esos grandes artistas 3D o diseñadores con estudio propio, algunas de las personas entrevistadas compatibilizan actualmente su trabajo en estas empresas con la participación en otros proyectos o en cooperativas de artistas de donde derivaban ingresos adicionales.

Algunas personas, cuando no logran entrar en proyectos largos (series, cine o videojuegos), hacen trabajos como *free-lance* (de ilustración para diferentes medios si son dibujantes, de animación, diseño gráfico, etc.). Las empresas apuestan por estos autónomos a su servicio si pueden hacer el trabajo de parte de la plantilla sin problemas, ya que para el empresario suponen una fuerza laboral que significa cero costes para la empresa en lo que se refiere a cotizaciones y otras compensaciones, y a la que se contrata además por el tiempo requerido (para tareas concretas, picos, etc.). Este modelo parece que seguirá siendo utilizado, máxime por el ahorro que supone en un contexto de crisis y ante la escasez de financiación. Aunque este modelo *free-lance* no siempre implica ingresos bajos para el artista. Una entrevistada (Sonia), diseñadora de personajes, dice que, como autónoma, por labores de diseño e ilustración puede cobrar 4000 euros en los meses buenos, aunque siempre lata una inestabilidad de fondo.

“P: O sea que te da para vivir como artista...”

³⁴⁶ Estos artistas no solo tienen el sector de la animación propiamente dicho. Muchos también se emplean en la producción de videojuegos porque necesita especialistas en diseño. Algunos artistas 3D, que trabajan a veces en animación, también se emplean como diseñadores gráficos para televisión (donde se diseña línea gráfica o se hacen efectos para programas). En años de bonanza económica estos perfiles podían llegar a percibir en las televisiones en torno a 3000 euros, aunque la crisis ha venido a moderar estos salarios. Las empresas de organización de eventos o la publicidad también son fuentes de empleo. Damos estos datos para complementar la imagen que se ha podido dar al principio cuando hablábamos de la inseguridad de los proyectos y de los bajos salarios especialmente en categorías sin experiencia. Un perfil especialmente incentivado son los programadores que diseñan soluciones que impactan mucho en la productividad de las empresas, como vimos. Estos perfiles en el mundo de los videojuegos pueden percibir altísimos salarios.

R: Quítale los autónomos, quítale el IVA, tienes que adelantar el IVA. Es jodido, realmente piensas ¡¡uff, cuatro mil euros!! De esos cuatro mil euros, si tienes la suerte de que ese mes llegan a cuatro mil euros, piensa que los vas a cobrar a tres meses, si tienes suerte de que la empresa es seria y te paga a los tres meses, cosa que hoy en día no te puedes fiar nada, y tienes tú que adelantar ese dinero. Y ahora mismo...

P: Es un poco inseguro de...

R: Superinseguro.

(Sonia, colorista y diseñadora de personajes).

Las personas del polo gestor, por el contrario, presentan la inestabilidad como una opción de los propios artistas. Por lo visto en las entrevistas, eso no es verdad, sino que se colocan como *free-lance* o saltan de proyecto en proyecto porque no les queda otra.

“¡Hay mucha volatilidad en esto! Tenemos a compañeros que se han ido a Australia, porque les apetece, porque les ha salido un proyecto allí, pero porque esto funciona por contrato por obra. ¡Ellos mismos no quieren estar ligados a una empresa más de dos, tres, cuatro, o cinco años, porque quieren estar trabajando en distintos proyectos!”.

(Gustavo, gerente del departamento comercial)

Aunque a muchos artistas es verdad que les gusta cambiar y no hacer siempre lo mismo (por ejemplo, animar unos personajes ya manidos), les gustaría hacer distintas cosas pero con más estabilidad o en una misma empresa. El polo gestor convierte en elección y virtud de los artistas lo que son elecciones y beneficios de las empresas en el fondo. En LinkedIn uno encuentra a muchos artistas que se ofrecen como trabajadores autónomos para cubrir cosas concretas. Es como una plaga. Este modelo siempre ha existido, pero la crisis y la caída en las producciones y contrataciones alimentan ahora una lucha entre autónomos (*fuerza de trabajo justo a tiempo*) donde parece que el más fuerte, el que logra absorber más proyectos (por su capacidad de trabajo) y trabajar con cierta calidad, tiene las de ganar. El *free-lance* puede asumir tantos proyectos como pueda y quiera. De ello dependerá su salario. Son, por tanto, formas cuasi destajistas las que irrumpen y conviven con un trabajo típicamente asalariado.

Por consiguiente, estamos ante una fuerza de trabajo bien remunerada si forma parte de ciertos grupos de profesionales consolidados, cuando entra en grandes producciones, si está dispuesta a cierta movilidad, si combina su trabajo con encargos para autónomos, o si tras colocarse de autónoma logra tejer una red tupida de posibles “clientes”. ¿Precarios? ¿Atravesados por una inestabilidad

endémica? Sí. Pero cuando entran en racha esa precariedad se compensa. Y disponen, pese a todo, de un capital cultural del que otros colectivos de la fuerza de trabajo no disponen, estando estos también sumidos en circuitos de precariedad. Podemos decir que estos colectivos de artistas encarnan las capas más inseguras de las clases profesionales por esta situación, estas formas de trabajar que se han ido implantando, agravadas por la crisis, y dado además que el sector audiovisual en España no tiene tanto apoyo (público) como en otros países (algo que algunos artistas recuerdan y en lo cual parece residir parte de la culpa de sus agravios, según su percepción).

Por esta ruleta rusa en que viven, se entiende ese cuidado esmerado de su portfolio (rellenarlo, actualizarlo con trabajos caseros incluso, etc.) para exhibirlo y ser empleables. También por esta inseguridad (con cada fin de proyecto comienzan una pequeña crisis) crece el peso del capital social como modo de protección y búsqueda de empleo. Los antiguos colegas suelen dar nombres de artistas a los productores y directivos, quienes, tras ver sus trabajos, deciden.

“P: Y en ese momento, pues gente que quería entrar, que mandó el CV, pues dicen: «ay, a este le conozco, no le cojas».

R: Tú eso lo viste...

P: O sea, vi cómo hablaban de esta persona.

P: Y es un pueblo...

R: Sí, sí.”
(Natalia, animadora).

La importancia de esta red es una fuente de desigualdad entre empleados, porque influye mucho en la empleabilidad (aunque sin trabajo de calidad que enseñar, la red tampoco importa mucho). Por otro lado, la importancia de este capital social explica que, entre ellos, las relaciones, las voces que se emplean y las interacciones sean cálidas hasta el empalague (como pudimos observar cuando visitamos un estudio, o cuando acudimos a un evento del sector). Los factores que influyen en salvaguardar el puesto (una red de personas que dan nombres) crea también un tipo de cuerpo a adoptar: el sujeto ultrasociable y simpático. Pero de esto se hablará más adelante.

Además del nivel jerárquico o del nivel de experiencia y genialidad, también parece influir en el sueldo que uno se agencia la negociación personal con la empresa. Asimismo, influye en la remuneración el momento en que uno entra: al

inicio del proyecto, las empresas no están aún agobiadas por la marcha del mismo y se permiten pagar más, mientras que los profesionales que entran en momentos posteriores tienden a sufrir en sus salarios los desvíos de tiempos que urgen a restringir los costes laborales. En definitiva, el salario de cada cual es el resultado de una suma compleja de factores. En ámbitos excesivamente atomizados, donde cada cual busca mantenerse en lo que le gusta y donde el dinero que afluye al sector va por ráfagas, el trabajador concreto amortigua con sus salarios todo el encadenamiento de contingencias que afectan al sector (sin tampoco dejar de reconocer que la escasez de dinero también angustia al polo gestor).

La conquista de centros extranjeros

Pero hubo otro detalle que nos llamó la atención en las biografías: tener una carrera internacional. En el mundo de la animación, aunque puede ser atractivo hacer carrera en las empresas del país, pasar una época en un gran estudio extranjero, de los míticos, es atrayente. En los grandes estudios de EEUU, por ejemplo, uno puede ser “uno más”, pero está en juego el capital simbólico, en el campo de la animación, que confieren tales estudios. El capital simbólico individual (la estima que uno merece y sus correlatos económicos) está en función del capital simbólico del agregado o de los agregados en los que uno participa o ha participado (Bourdieu, 1998). Marcharse a Pixar o a Dreamworks, entre otros, supone codearse con la élite mundial de la profesión (sobre todo de animadores), aprender de un entorno vanguardista en su sector (acceso a capital cultural), y hacerse con un capital económico bastante más elevado. Son espacios donde acumular múltiples capitales³⁴⁷. Uno, si llega a estas grandes mecas mundiales del sector, queda asociado a ellas (siempre se deja caer en entrevistas a medios de comunicación), y recibe de ellas capital simbólico (que está en “función” del capital económico y cultural de sus profesionales en conjunto y de la historia, en el campo, del propio centro: por ejemplo, su papel como pionero en ciertas técnicas). Aunque al llegar allí sean “uno más” y pierdan la posición lograda en un mercado nacional, simplemente estar allí y formar parte de una “comunidad imaginada”³⁴⁸

³⁴⁷ Aunque no solo está EEUU (sede de estudios como Pixar, Dreamworks, Disney, BlueSky, o Nickelodeon). Si uno revisa currículum en redes profesionales virtuales encuentra a españoles que han emigrado a Canadá (donde Sony Pictures tiene centros de trabajo o NerdCorps), Japón (cuna de muchos estilos de animación y de profesionales consagrados en el campo), o Australia.

³⁴⁸ Nos inspiramos en la idea de Anderson (1993) de “comunidad imaginada”. Aquí nos referimos a que un grupo se construye simbólicamente a través de esas atribuciones de prestigio (pero también por la posesión de un capital económico mayor, lo que le permite otras inversiones en

de alto capital cultural, económico y simbólico justifican el riesgo. La tradición de este peculiar “sueño americano” se inauguró desde hace décadas. Algunos de sus pioneros volvieron y montaron su estudio, que recibe a veces encargos (desde España) de las grandes productoras mundiales, tras haber hecho allí su red o aprender lo que se pide (por lo que funcionan como centros de diseño globales). La crisis ha aportado una razón de peso para la movilidad, pero que no anula el motivo poderoso del poder de atracción del capital simbólico, cultural y económico que puede ganarse con estas experiencias. En el mercado americano los sueldos de los diseñadores y animadores 3D se mueven en torno a los 50.000 dólares anuales en promedio³⁴⁹. Por otro lado, la movilidad de estos perfiles se explica por que su trabajo consiste en habilidades artísticas y técnicas (destrezas, por ejemplo, en programas o saber dibujar) que pueden aplicarse en cualquier mercado (“viajan” mejor en un campo económico global), en comparación con un periodista, por ejemplo, muy dependiente de un alto nivel lingüístico para ejercer como tal en otro país.

Normalmente “llegar” no es cuestión de voluntarismo, sino que las personas “se preparan”: tratan de coger experiencia primero en el mercado nacional (especialmente si trabajan en proyectos interesantes), luego se introducen en mercados internacionales como el británico o el canadiense (que funcionan como una especie de anticipo y toma de contacto), y quizás pueda cumplirse el anhelo, con el tiempo, de entrar en una de las mecas (generalmente, las estadounidenses)³⁵⁰.

Recordemos que algunos de estos profesionales no están respaldados por títulos académicos o, al menos, por certificados de gran poder simbólico. Precisamente, en ausencia de títulos (y dado que el portfolio en sí mismo es una muestra de trabajos, cuya vigencia caduca rápido, pero no un certificado), llegar a las mecas del sector cristaliza en una especie de credencial o incluso de título de nobleza en estos profesionales. También en ello vemos cómo el reconocimiento de su capital cultural depende, nuevamente, del mismo campo económico, ya que

formación, proyectos propios, etc., con los que se refuerza su estatus diferencial). Estas atribuciones, por otro lado, no son definitivas.

³⁴⁹ Hay páginas americanas que recopilan promedios de salarios sobre sectores. Los datos referidos en el texto pueden consultarse en Campus Explorer (2010). No obstante, en páginas específicas que recopilan datos sobre los grandes estudios antes apuntados pueden encontrarse salarios superiores a los que apuntaremos.

³⁵⁰ Un ejemplo de esto lo vemos en una entrevista concedida por un animador que se ha hecho un hueco en Hollywood (Galán, 2010).

estos grandes estudios son al fin y al cabo grandes empresas, aun cuando inviertan en desarrollo de conocimiento o nuevas técnicas, y hayan creado escuelas de cine y animación dignas del respeto de la profesión artística³⁵¹. Son regiones híbridas del campo económico, insertas en el mismo, pero que demandan alto capital cultural y crean productos culturales.

Sayer consideraba que el desarrollo de una división mundial del trabajo (dado que el trabajo abstracto es lo que estructura preferentemente las relaciones humanas en estas sociedades), o de un mercado global bajo el que todas las culturas y territorios caen, conlleva el desarrollo de una suerte de cultura moral globalizada dentro de la cual se homogenizan las motivaciones y lo que se juzga como más importante y valioso, las metas vitales (Sayer, 2005), e incluso, podríamos decir, la manera de acometerlas. Entre estas motivaciones comunes (dentro de esa cultura mundial capitalista) el desarrollo y los logros profesionales son fuente de identidad y autoestima. Nunca el trabajo ha sido una fuente tan importante de sentido y de motivación en la historia (Bunting, 2004). Esto último es entendible en una sociedad donde la producción para el valor estructura y orienta la sociedad, por lo que los individuos viven para el trabajo, pues este está atado a una abstracción sin límite. Por tanto, dada la importancia del trabajo (que será creador de valor) en una sociedad tal, es lógico que los individuos quieran demostrar cuán capaces son en dicho ámbito, máxime porque la competencia hace que las empresas seleccionen (y promuevan a veces) a individuos capaces y competitivos. Esto es tanto más cierto en profesiones cualificadas, que tienen ante sí una carrera, que se mueven en un campo (profesional o de conocimiento) organizado más o menos o que ha vivido una cristalización institucional por la cual emergen ciertos centros de prestigio, y en el que hay un elevado capital económico y simbólico en juego³⁵². Estos flujos de artistas de 3D, desde mercados más periféricos hasta los centros dominantes (como los estadounidenses), *demuestran la emergencia de unas metas personales comunes y de una cultura moral globalizada* (itinerarios ideales, imágenes de éxito compartidas, etc.). Y también es una prueba de cómo el capital, sobre todo en su fase globalizada, constituye el ejercicio de las profesiones y las motivaciones de los individuos.

¿Cómo podían imaginar algunos que lo que fue primero una afición adolescente, que a principios de la década de 1990 incluso su entorno no veía

³⁵¹ Un ejemplo es CalArts fundada por Disney (Fonte, 2013).

³⁵² Así, por ejemplo, si bien ha emergido un mercado mundial de animadores y centros de elevado prestigio, no existe lo mismo en ocupaciones que manejan un conocimiento menos complejo o que no implican capacidades escasas (como sensibilidad artística).

todavía como algo “serio” con lo que ganarse la vida, sea ahora una opción profesional que haya catapultado a algunos a una carrera internacional? Y tras esta transformación, auspiciada por un capital interesado en la rentabilidad que puede arrojar producir espectáculo o diseño, la forma de vivenciar aquella afición adolescente en estos profesionales también se ha reconstituido. Cuando empezaron, lo hicieron sin saber muy bien si iba en serio, o solo se conformaban con poder dibujar o animar, aunque no se pagara mucho, mientras que, ahora, aquilatan el valor simbólico y los efectos económicos de ciertos movimientos.

La conformación del campo con sus centros dominantes mundiales e itinerarios de valor y prestigio provoca que al final todos los profesionales (quieran o no, al margen de lo que piensen, de sus circunstancias, de su suerte, de sus condiciones y situación para competir o no, etc.) sean arrastrados a esta escala de valoración y sean atribuidos virtualmente un valor (profesional). Escala sobre todo configurada porque ciertos movimientos (emigrar a ciertos centros) se repiten (y consolidan el valor de ciertas opciones), y por las características de estos centros dominantes: están ubicados en las regiones dominantes dentro del campo económico, político y cultural global (y se nutren, así, de los recursos de tales regiones para seguir siendo dominantes). Por ejemplo, estos centros productores (americanos) disfrutan (en comparación con los españoles) de un crédito económico continuo y de enormes ingresos por el éxito de sus proyectos a nivel mundial (fruto del colonialismo cultural también en parte, y porque el disponer de grandes sumas les permite dominar la distribución comercial). Igualmente cuentan con profesionales y escuelas en su entorno donde se distribuye el capital académico y cultural de mayor prestigio a nivel mundial, de cuya difusión se benefician, al integrarlo en sus circuitos por ejemplo.

Así, a causa de la conformación de un campo a nivel mundial, se introducen nuevas formas de comparación (y desigualdades más exacerbadas, económicas y simbólicas), a diferencia de cuando uno se mueve en un mercado más pequeño y basado en centros y áreas replegadas en sí mismas o con menor movilidad. Y esa comparabilidad más complejizada, con más grados y niveles, exagera las susceptibilidades (y la necesidad de velar por la posición), y apunta a que el ejercicio de la profesión o la práctica de su trabajo ha adquirido, en mayor medida, una dimensión abstracta³⁵³ y “externa”, por la cual no se trata ya de hacer algo por

³⁵³Para Marx es la comparabilidad de las mercancías la que implica un valor social abstracto que se sitúa por encima de ellas y las coloca en relaciones mutuas igualmente abstractas, matemáticas. Utilizando esta metáfora la aplicamos a profesionales que devienen comparables en su prestigio y valor profesional en función de su situación en un mapa de rutas profesionales (que

hacerlo en sí mismo, o por una vocación que dictaba dedicarse a lo que a uno le motivaba sin importar dónde (como en los felices tiempos adolescentes o como en aquellos tiempos en que los saltos a otros mercados eran anecdóticos). En el desempeño del trabajo importa ahora lo que lo recubre, lo que está por encima de ello, su cotización simbólica (es decir, el valor que me proyecta como profesional ante otros en un mapa mental compartido) y su dimensión económica (acumulación mejorada de capital económico derivada de acertadas estrategias de movilidad geográfica). El aspecto de cotización simbólica no es algo subjetivo o que depende de opiniones amorfas. Bourdieu (1998) consideraba que el capital simbólico es el valor atribuido por un grupo social a personas o cosas, no de modo inestable, sino a consecuencia de toda una serie de rituales (legitimados y legitimantes) dotados del poder de investir de ese valor. En este caso, el ritual se sustancia en ese acceso buscado por muchos a esas mecas profesionales, lo que eleva la cotización simbólica de quien lo consigue de un modo más estable, compensando esa ausencia inicial de títulos o certificados.

De alguna forma, vemos recreada aquí la distinción (y el conflicto) entre bienes internos y bienes externos (*internal goods/ external goods*), establecida por McIntyre y recuperada por Sayer (2005) para el análisis sociológico, en quien nos basamos. Los primeros apelan a hacer algo por su significado interno, por la calidad de la experiencia, o incluso por haber captado valores o elementos positivos en la actividad que a veces escapan al resto de la sociedad, mientras que los bienes externos se refieren a los subproductos que obtenemos por hacer algo (capital económico, simbólico, etc.). Todos estos artistas tienen un fuerte compromiso con su trabajo tomado como bien interno. Y así empezó especialmente la vida profesional de estos trabajadores: como una práctica orientada mucho por su valor intrínseco, que además les permitía sobrevivir (por suerte), pero “despreocupada” al mismo tiempo, sin la ansiedad de ver qué lugar ocupaban en un mapa de diferencias simbólicas y económicas. En cambio, los aspectos derivados (el capital simbólico en la profesión o la maximización de las ganancias por la venta de estas capacidades) son motivos externos que solo se desarrollan en alto grado en la conciencia cuando se va consolidando un campo (en este caso organizado por el capital), cuando además ciertas personas comienzan a introducir la práctica recurrente de ir a esos centros dominantes y cuando uno va aumentando y consolidando un capital cultural que le permite

tiende a ser más unificado), donde estas son desiguales en la magnitud del valor o prestigio que confieren.

tener unas expectativas y hacer un cálculo de los rendimientos derivados de un uso determinado del mismo.

Seguramente ocurre lo mismo en otras muchas profesiones sobre las que también se manifiesta, en su organización o en la forma de perfilarse los itinerarios, el efecto de estos mercados mundiales de profesionales, de capital cultural y de prestigio (los capitales más fuertes buscan atraerse a los recursos humanos más competitivos de todo el mundo). También en otros campos afectados por la globalización (aunque no tan constituidos por las necesidades del capital), como la academia, si se quiere tener una proyección internacional se ha impuesto cada vez más publicar en inglés, y encaminarse hacia ciertos centros dominantes en el campo.

Algo que refleja el modo como la práctica profesional deviene cada vez más abstracta bajo el efecto de la competencia dentro de una sociedad capitalista y de la constitución de un campo profesional (pues se buscan algo más en dicha práctica sus aspectos externos y derivados o la posición en un mapa mental compartido de clasificación y comparación) se manifiesta en la misma idea del currículum (o del portfolio en el caso de los artistas). Si atendemos al mismo, este es un conjunto de signos (que hacen referencia a cosas hechas o cargos ocupados, a cosas concretas pero que las trascienden), y donde lo importante no es lo concreto sino el valor de la fuerza de trabajo que ello conforma (abstracción de la práctica profesional en algo más allá de sí misma). Precisamente, porque va más allá de la práctica concreta, porque está desenclavado, porque es un conjunto de referencias (que puede seguir acumulándose) para proyectar algo más allá de las mismas, tiende a su expansión, y ello demuestra que el “valor profesional” asume características aproximativas a las del capital, aun salvando las distancias.

En el caso del portfolio del artista, este retiene más elementos concretos que el currículum de un ingeniero o un ejecutivo, pues el portfolio es visual, se trata de una selección de trabajos realizados (personales o en empresas) donde se puede apreciar la técnica del artista. Pero nuevamente esos retazos de trabajos concretos realizados se han seleccionado estratégicamente y se han concatenado para proyectar, de nuevo, una potencia productiva (en este caso creativa o artística en general) que está más allá de lo concreto. En consecuencia, en función

de esta potencia uno puede compararse más o menos con otros, aumentar el valor de su fuerza de trabajo o atraerse la atención de ciertos centros³⁵⁴.

Lo anterior nos confirma nuevamente cómo el profesional asume una relación con su capital cognitivo o cultural como el capitalista con su inversión, como pasaba en el mundo TIC. En la animación parece que esto se ha reforzado en la medida en que ha ido dibujándose un campo profesional mundial, y al polo artístico y técnico se le han abierto posibilidades de carrera (internacional) e itinerarios de elevado capital simbólico y económico, por lo que la práctica se mueve en mayor grado hacia preocupaciones extrínsecas y comienza ese cálculo abstracto de valor simbólico y económico.

No obstante, este modo de contemplar la carrera en términos de “capital” cultural y profesional (y de los relacionados capitales simbólicos y económicos que se pueden generar), aun cuando hayamos defendido que es producto de una abstracción de la práctica artística, nunca puede desenclavarse plenamente de lo concreto, de lo cual depende en último término. Así, los profesionales no pueden centrarse en estos *bienes externos o derivados* de sus práctica profesional en exceso, a riesgo de atrofiar la propia práctica, de perder demasiado el sentido interno de lo que hacen, con lo que al final se degradarían sus mismas capacidades y resultados (perjudicando, por ende, esos bienes externos derivados como el capital simbólico y económico). El buen desempeño en el trabajo siempre requiere de un adecuado compromiso con esos aspectos intrínsecos del mismo y de un nivel de atención acorde con la práctica misma, pues la atención es siempre escasa y hay que saber emplearla. Brennan y Pettit (2004) defienden que la falta de autenticidad en lo que hacemos (por ejemplo, cuando nos focalizamos mucho en la estima derivada de ello o en otros aspectos externos) al final lleva a resultados de peor calidad, a una degradación de la práctica misma, con lo que así, a la postre, perdemos tanto la estima como los rendimientos materiales. El interés o la expectativa de obtener el reconocimiento del campo o de transitar sus rutas más

³⁵⁴ Estas abstracciones de la práctica profesional que privilegian sus aspectos extrínsecos también se advierten en el deporte y a partir de que han ido organizándose torneos mundiales, estadísticas deportivas, etc. Los deportistas profesionales o de élite no practican por la práctica misma, o se retiran cuando alcanzan una plusmarca, sino que buscan acumular plusmarcas aprovechando la racha y el vacío de competidores, y compiten, no ya con nadie, sino en términos puramente abstractos, para poder crear así un diferencial acumulado y un trecho que a los competidores que no existen aún, pero que surgirán en el futuro, les costará mucho cubrir, de tal modo que el tiempo de su hegemonía sobre el campo se dilata. Las transformaciones del deporte ligadas a su “profesionalización” han sido tratadas por algunos autores recientemente (Overman, 2011).

retribuidas y reconocidas pueden servir como poderosa palanca latente y en determinados momentos para activar y motivar a los sujetos, pero estos han siempre de mantener un interés en la práctica misma, que es lo que asegura un nivel adecuado de calidad sin el cual esos bienes externos no pueden lograrse.

De hecho, los sujetos que buscan marcharse a los grandes estudios no lo hacen simplemente por motivaciones extrínsecas, pues se entiende que es en esos centros donde pueden mejorar su técnica por contar con profesionales de los que aprender, medios superiores, opciones de formación, etc. (las cuales son motivaciones intrínsecas). Los proyectos en tales centros son más arriesgados o retadores (por lo que se amplía el margen creativo o la dificultad con la que aprender). Por otro lado, también se quiere con ello escapar a la precariedad, pues son grandes empresas con proyectos continuos que no van por ráfagas como en el mercado español. Pero, nuevamente, estas motivaciones aparentemente más intrínsecas también pueden capitalizarse en aspectos extrínsecos, que son también fuente de motivación. Al fin y al cabo, el logro artístico y técnico en sí mismos pueden lograrse de muy diferentes modos y en proyectos más modestos, o según los tiempos y los términos de cada cual, no según los estándares marcados coactivamente por un campo cada vez más dominado por ciertos centros. Si buscan acelerarse en sus capacidades mediante experiencias minoritarias y ansían ciertas rutas profesionales es porque los bienes externos pesan tanto como los internos, y ello es consecuencia de cómo el capital y el desarrollo de un campo profesional más consolidado y global constituyen su práctica profesional.

Algunos de los entrevistados que aspiraban a marchar se debatían internamente. Unas veces se mostraban intranquilos y reconocían que les gustaría poder llegar a tales centros, y otras se conformaban con esa dimensión meramente interna de su trabajo.

Por ejemplo, Nico primero decía que quería mejorar en lo suyo (bienes internos), con la práctica propia. Además participaba en proyectos con colegas simplemente por el disfrute. Pero luego añadía:

“P: Y hay mecas de estas, queréis ir todos a las mecas de...

R: Hombre...Hay gente que sí, hay gente que no. Por lo general, el 70% de la gente que está en ello no dirían que “no” a trabajar en Pixar, en DreamWorks, en Blue Sky, que son las grandes empresas de ocio digital a día de hoy. Pero bueno, también hay gente que dice que está más a gusto en su casa, o que prefiere ser el mejor en su ciudad, a ser uno más en Estados Unidos.

P: ¿Tú te lo planteas eso?

R: ¡Yo sí, algún día! Algún día... (Silencio)".

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

Es decir, parece deducirse que él está motivado a hacer lo que le gusta en vez de "ser uno más". Luego parece que el poder de atracción de ciertas rutas profesionales de elevado capital económico y simbólico coacciona, aun de forma difusa. Lo mismo se deducía de Adriano, quien decía querer trabajar en un estudio donde se cuidase la calidad, no necesariamente en una gran empresa o en el extranjero, y que llevaba haciendo un proyecto propio desde hace años y con sumo cuidado, por diversión (*bienes internos*). Más adelante se activaba la ambición y emergía también el cálculo del prestigio y de mayor desarrollo profesional:

"R: Ahora mismo me estoy centrando en el 3D, en aprender muchas técnicas, iluminación y todo eso, porque algún día sí me gustaría hacer este corto en 3D, y me gustaría llevarlo a Pixar, Dreamworks, e intentar...

P: Meterte en una de estas mecas...

R: Sí".

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

En definitiva, su mente está continuamente tirando en dos direcciones (dimensiones internas/ dimensiones externas). Cuando uno realiza su trabajo a veces le asaltan esa comparación, esos criterios dominantes y esa posición en la cotización. De este modo, perdiendo esa inocencia despreocupada a que nos conduce la competencia capitalista y la constitución de campos profesionales con cierto grado de institucionalización (que instituyen la comparación continua frente a comunidades más aisladas volcadas en sus prácticas), uno puede tener alto riesgo de no disfrutar de su práctica y actividad, al verse demasiado dentro de un mapa comparativo abstracto, al perder la dimensión interna o el porqué de lo que hace.

Obviamente no todos quieren irse. Hay otras formas de hacer animación a las que tender y encaminarse: la animación más experimental, los estudios europeos, etc. Francia es un país en que florece la animación, tanto comercial como más artística, en parte debido al apoyo estatal. Es decir, aunque cierto mapa clasificatorio de las rutas de valor profesional se define y unifica en torno a ciertas opciones, no es, aún, totalmente dominante. Curiosamente estas rutas alternativas las indicó una persona con un capital cultural más "canónico"

(licenciada en Bellas Artes) que los anteriores, por lo que los caminos más comerciales y visibles pueden ser especialmente atrayentes para aquellos más pegados a los criterios del campo económico (“Personalmente solo me iría a Europa. No me gusta EEUU, para empezar”, entrevista con Sonia, diseñadora de personajes).

Por otro lado, los ya “asentados” en España, de lo cual depende su capital económico y simbólico (fama en el mercado español, posición y elevado cargo en una empresa, etc.) rechazan irse, ya que, por mucha atracción que puedan tener ciertos centros por sus capitales en juego, la pérdida del caudal acumulado no compensa.

“P: He encontrado gente de todo tipo. Gente que “estoy muy a gusto aquí porque me puedo desarrollar, llevo muchos años en esta empresa, puedo desarrollar más de mí”, y gente que te dice “me gustaría irme a las mecas estas que están en California”.

R: Pues afortunada o desafortunadamente, yo ya viví un momento de éxito importante con VV (*nombre ficticio de un proyecto*). No tengo la inquietud del adolescente de querer el éxito...No necesito ese estímulo. Quizás me preocupo más ahora de que otros lo puedan tener, a que yo lo consiga...Y que, luego, en lo personal, le tengo mucho cariño a la empresa, porque, si no fuera por ellos, yo no habría podido dedicarme a esto”.

(Andrés, director de arte)

Quien habla es un alto nivel jerárquico en una empresa en la que empezó prácticamente como autodidacta, a la que le debe parte de su capital profesional y cultural (conocimiento de técnicas, diseño, etc.). Ha logrado además formar parte del personal estable al que no le afectan los adelgazamientos de plantilla al término de cada proyecto. Demasiado que perder cuando la trayectoria y los capitales que uno tiene están tan ligados a una empresa. Nótese además que se defiende psicológicamente de toda tentación de marcharse significando tales ínfulas de hacer carrera en el extranjero como inquietud de la adolescencia. Tampoco se lo plantea Matías, a juzgar por su trayectoria, un creador de personajes con proyectos de éxito a sus espaldas. Ha montado su estudio, más bien, para seguir haciendo cosas con mayor libertad. Es decir, los ya consagrados (por la posición o por creaciones de éxito) no tienen la necesidad de consagrarse mediante ciertas rutas. Dichas rutas parecen una posibilidad de poder cristalizar un capital cultural en una especie de certificado curricular para aquellos con una posición todavía lábil, al quedar asociados a los centros de prestigio mundiales si acceden a ellos. *Esto es especialmente más cierto en el caso de los animadores.*

Acceder a estos centros mundiales donde logran altísimos salarios y prestigio, y la posibilidad de practicar una animación más sofisticada (con la cual lucirse y reclamar su saber y destrezas), es una forma de revertir esos criterios de los que hablábamos al principio (lo más parametrizado/ lo menos; lo más artístico/ lo más técnico) y que les relegaban a posiciones algo subordinadas en ocasiones³⁵⁵.

Por último, cabe recordar que, desde el punto de vista del capital, estas prácticas de movilidad de los profesionales para confluir en ciertos centros son de máxima importancia para la evolución de las luchas competitivas entre las propias empresas. El atraerse a los profesionales con más ambiciones (contando que esta ambición e inquietud es inseparable del hecho de que la práctica profesional tiene ya unos objetivos de acumulación de capital simbólico y económico) permite a dichos centros seguir contando con más medios (personal, conocimiento portado por ese personal, etc.) para recrear los estándares técnicos y de calidad que rigen en el mercado y así marcar su pauta. Estos “sueños” albergados por parte de estos expertos itinerantes apuntalan y conservan, en resumen, el dominio de ciertos centros y capitales dominantes.

6.6. ESCAPATORIAS, FORMAS DE SUPERVIVENCIA Y CONFLICTOS

En los siguientes epígrafes vamos a abordar un tema no suficientemente tratado: los desacoplamientos, los rechazos, o sus síntomas al menos. Es decir, anteriormente hemos visto sujetos demasiado bien acoplados a la producción y a sus demandas. No obstante, si bien se encuadran en producciones donde aplican su conocimiento en retos complejos y/o creatividad, no siempre alcanzan el nivel de libertad deseado (en lo que se refiere a sus tiempos de actividad o decisiones). Son personas también con inquietudes artísticas propias. El capital cultural consiste en capacidades para saber acometer algo, pero también en visiones distintas del mundo y de la práctica (según el conjunto de referencias culturales que se van acumulando e interiorizando de modo personal). En la acumulación y contraste entre estas, uno se interroga y aprende a desarrollar su propia línea o acaricia metas personales futuras. Dar cumplimiento a esto es lo que no siempre

³⁵⁵ Esto queda patente en una entrevista en la que un animador reconoce no saber dibujar (al menos no con elevada maestría y dado que esto era fundamental para el 2D). Pese a lo anterior, se ha especializado en el 3D y ha logrado conquistar una de las mecas internacionales. Ha quedado tan consagrado en el sector que no parece darle ya miedo que la entrevista recoja algunos de sus puntos flacos (pues tampoco le amenazan totalmente por ser animador en 3D). La entrevista está en Galán (2010). En otras bitácoras se recogen datos biográficos similares del artista referido (Lorén, 2012).

permite la esfera empresarial que solo necesita, las más de las veces, meramente la parte del capital cultural consistente en capacidades para acometer algo dado o adaptarse debidamente a unas exigencias de calidad. Así, por estas limitaciones, tal como la empresa busca mecanismos para plegar a esta fuerza de trabajo a un nivel de rendimiento o disciplina, del mismo modo dicha fuerza de trabajo, no siempre satisfecha, busca sus medios contrarios para defenderse, aumentar su área de creatividad, su disfrute en las tareas o su autoestima, e incluso también trata de hallar medidas incipientes con las que combatir cierta proletarización.

Comenzaremos, de hecho, por determinadas motivaciones en las biografías que contrastan con lo visto en el anterior epígrafe, donde explicamos que las personas se orientaban a un crecimiento continuo en otros “capitales derivados” más allá de los aspectos intrínsecos de la práctica. También comentaremos algunos malestares de algunos miembros del polo gestor (y sus intentos de desactivar sus causas), pues estos se ven presionados también por la competencia entre empresas o por otros capitalistas más fuertes que ellos (a los que se hallan subordinados), a veces soportan el desdén de los artistas, o han realizado en el pasado tareas artísticas y han tenido que aprender a reconvertirse en el campo, lo cual siempre es duro.

6.6.1. Rutas alternativas

Como decíamos, no todos los pasos que se dan responden a la búsqueda de cierto capital simbólico o de mejores salarios, a veces los pasos en el mercado laboral responden al deseo de escapar, de zafarse de malas condiciones, de proyectos malogrados o incluso de ciertos abusos, desprecios y de la sensación de inferioridad. A veces lo que se hace, incluso aunque busquemos proyección profesional al mismo tiempo, también obedece a la búsqueda de cierto respeto por uno mismo. Los sujetos no son así solamente estrategias reflexivos que buscan el ascenso y la mejora continua, orientados al logro y la tarea, pase lo que pase, sino que también contemplan su situación bajo razones alternativas, relacionadas con el tipo de personas que quieren ser, con ideales no simplemente de logro profesional, sino éticos, relacionados con el respeto, lo auténtico o lo bueno (o, al menos, aquello que ellos identifican como tal).

Conocimos, por ejemplo, el caso de un productor ejecutivo (que salió a colación en una entrevista y del que investigamos referencias) que se arruinó debido al pinchazo de la burbuja de las puntocom (como pasaba en varios casos

del sector TIC) y que se había movido al mundo de la animación, que le movía personalmente, para comenzar de nuevo.

También es común que los profesionales del sector de la animación hayan hecho incursiones, en algún momento, en el de la publicidad. Los proyectos publicitarios se caracterizan por sus plazos cortos en exceso. Este trabajo por objetivos y con plazos muy breves obliga a echar muchísimas horas que no se ven reflejadas en el salario, aun cuando las retribuciones en publicidad puedan ser bastante más elevadas. También ocasiona mucha angustia y estrés. La animación, organizada en torno a plazos más largos, se presenta, en comparación, menos estresante, lo que apunta a un mayor control del tiempo de trabajo³⁵⁶. Así, algunos cambios de sector y de trabajo buscan recuperar el control sobre el tiempo. Esto nos confirma que estos profesionales también sienten la explotación (aunque esta no dependa como fenómeno económico de sensaciones subjetivas, sino de un modo de organización) y tratan de reducirla mediante este movimiento entre sectores.

Una persona que asistía al jefe de producción (por tanto, de la parte de gestión de la empresa, aunque de nivel bajo), que había trabajado en su día como diseñador gráfico en el mundo de la publicidad (polo artístico) nos dijo esto:

“Cuando trabajaba en publicidad no lo pasaba tan bien...Los proyectos de media y larga duración, y trabajar con equipos de gente (*se refiere al mundo de la animación*) es lo que...Y proyectos largos, porque los proyectos de publicidad, que sí que trabajé con gente, eran demasiado estresantes...Los tiempos de realización eran muy pequeños”.

(Daniel, adjunto al jefe de producción)

“Pero, juré nunca más trabajar en una agencia (*de publicidad*), aunque al final la vida te lleva por mil sitios y no sabes dónde terminarás trabajando. Pero no me gusta el ambiente de la agencia de publicidad. Primero, porque es imposible organizarse. El cliente, a última hora, te está cambiando cosas. Hace que no tengas horarios...Son inflexibles los horarios. Los artistas ahí sí que son mucho más divos, se creen ya la última Coca-Cola del desierto. ¡En fin! Mi experiencia...Yo aprendí mucho, pero no me gustó”.

(Gustavo, gerente del departamento comercial)

³⁵⁶ Con todo, a modo de recordatorio, ese tiempo que se puede liberar accediendo a trabajos más “humanos” se reinvierte en trabajos más personales, los cuales, no obstante, tampoco pueden separarse del trabajo para el capital (porque uno destila habilidades en la práctica personal que revierten, a largo plazo, en la empresa).

Aunque los anteriores testimonios se refieren más a gente del polo gestor, también hay testimonios de artistas que denigran el mundo publicitario.

Es interesante también ver cómo las personas del polo gestor no siempre son dominantes y no siempre son los que “abusan” (como se deduce de las palabras de Gustavo). En sus años más jóvenes, cuando estaban en categorías inferiores, tuvieron que aguantar los caprichos y la frialdad tanto de clientes como de profesionales creativos y artísticos bastante consolidados. No sentirse valorado o buscar ambientes menos crispados y jerárquicos es una motivación para la movilidad, para salir de un sector. También hay que reparar en que los gestores anteriores aun siendo del polo gestor no son tampoco la cúpula del mismo (ni lo eran en el tiempo al que se refieren sus testimonios), por lo que, al estar más sometidos, verbalizan más nítidamente esas presiones.

También se cuele la idea de “proyectos de mayor duración”, que confieren una sensación de hacer algo con mayor sentido frente a la circulación y cambio continuos del sector publicitario, que, al final, hacen la vida algo vacía. Pese a ello, también es cierto que si bien la animación ofrece proyectos más estimulantes y largos, son más episódicos que el flujo continuo de la publicidad (siempre hay publicidad por hacer y la publicidad es omnipresente). La preocupación por el legado, por un producto más completo o con el que se identificaran más, o por su utilidad social ya aparecía en algunos testimonios del sector TIC. Aun cuando ese legado (hacer cosas a largo plazo, con una sensación de producto más estable, perdurable y con mayor sentido) tampoco es completo en la animación (pues se trata de productos que son la agregación de muchos esfuerzos de un conjunto), es algo más que el que ofrecen sectores corrosivos como la publicidad, y esto orienta los movimientos y biografías profesionales³⁵⁷.

El polo gestor ve en el mundo de la animación, y del cine y la televisión en general, paradójicamente, cierta “estabilidad”, frente a la corrosión personal que otras actividades conllevan, pues ellos son la única parte de la empresa que se mantiene entre proyectos. Forman parte del núcleo más estable de estas empresas de animación que se hinchan y se deshinchán al principio y fin de cada proyecto respectivamente. También es cierto que uno de los que hablaba antes, aun no siendo la cúpula de la empresa, había participado en el capital de la misma, lo que puede ser un factor para su estabilidad.

³⁵⁷ Sennett precisamente, en el análisis de una historia de vida que recopiló en uno de sus libros, considera el sector de la publicidad como un caso paradigmático de un ambiente especialmente proclive a la corrosión del carácter (Sennett, 2005).

A veces las personas no se mueven solo para acumular más capital simbólico y económico, sino que se reconvierten a categorías que no habían previsto para escapar de una degradación total. Es el caso de Daniel:

“Cuando yo empecé no había tanta especialización en el mundo del 3D. Todos los que hacíamos 3D, hacíamos un poco de todo, un poco de animación, un poco de modelado, un poco de *lighting*, *shading*, hacíamos un poco de todo. El mercado en España era entonces muy joven. Y cuando la cosa se empezó a especializar, y yo no destacaba prácticamente en ninguna materia, entonces me fui hacia producción (*se refiere a los puestos que coordinan a los artistas y que gestionan recursos, pero que no son perfiles artísticos*). Te lo digo sinceramente, yo, como operador, no soy bueno... Hay muchos operadores, mucho mejores que yo... He sido operador durante tantos años, tengo una visión bastante global del proceso de trabajo, y de todas las áreas, y en el trabajo de producción me ayuda muchísimo para planificar, mirar tiempos reales, costes, recursos que se necesitan para hacer una cosa u otra...En producción me siento un poco más cómodo”.

(Daniel, adjunto al jefe de producción)

Daniel empezó haciendo diseño por ordenador, pero los niveles mínimos para poder trabajar con cierta calidad en diseño van subiendo, y los rezagados terminan haciéndose demasiado evidentes. Estos han de aceptar el reciclaje: salir del sector aceptando lo que sea o buscar otras salidas menos drásticas. En el caso de Daniel hacia la gestión pura y dura (lo que implica aceptar también cierto fracaso, aunque disimulado por pertenecer a la “gestión” empresarial). Un ejemplo perfecto y adicional de las consecuencias sobre las biografías de esa competencia *in crescendo* por esa práctica ubicua y esforzada de estos trabajadores en continuo perfeccionamiento. Algo que vimos que se había acelerado por las nuevas tecnologías (que actúan como multiplicadoras de información, que uno puede combinar y tomar como ejemplo; pero también debido a las propiedades explicadas de estos artefactos y sus efectos sobre la práctica).

El perfil de Daniel es, dentro de la jerarquía de gestión, de los más bajos (por lo que no dispone del capital simbólico del artista consolidado en el gremio, pero tampoco accede a los niveles económicos de los ejecutivos de la cúpula). Es una trayectoria descendente, pero la ha aceptado y la ha buscado como solución incluso. Es decir, las trayectorias se explican también por buscar un autoconcepto positivo, sentirse a gusto y capaz, frente a la humillación de una comparación continua. Las personas no solo buscan aprender sin límite y, a la larga, acumular capital cultural, prestigio y capital económico, sino sentirse bien, pese a algunas consecuencias indeseables. Podríamos calificar, otra vez, esta forma de moverse

como “hacer de la necesidad virtud” (según la visión bourdiana más cínica), pero también podríamos llamarlo saber perder, saber desconectar de ciertas metas cuando lo único que generan es sufrimiento, y saber autorrespetarse también. Por otro lado, llama la atención el que el anterior entrevistado califique a sus antiguos compañeros de gremio de “operarios” (algo que los artistas nunca dicen de sí mismos), señal de que, ya dentro del polo de gestión, ha asumido un lenguaje empresarial. En ello se adivina que pretende ganar prestigio y compensaciones psicológicas en su nueva posición y mediante su nueva identidad (frente al fracaso previo), pues describe su trabajo como organizar “manos y máquinas” en el día a día, aplicando una visión un tanto reduccionista sobre sus antiguos competidores/compañeros. Esta necesidad de resignificar el trabajo de los artistas utilizando metáforas reduccionistas nos pone otra vez sobre alerta de que, en el mundo de la animación, quienes forman ese polo gestor se sienten simbólicamente un poco amenazados, algo sobre lo que volveremos.

Frente a estas biografías encuadradas en el polo gestor, hay otras personas dentro del polo artístico que siguen asimismo rutas no siempre orientadas al éxito profesional sino al respeto, al sentido en lo que se hace, etc. Estas las examinaremos en relación a ciertos conflictos que enfrentan a los artistas con las lógicas económicas.

6.6.2. Máscaras

Pero si hay algo que demuestra también esa huida, en los artistas, de las determinaciones del capital sobre su trabajo y que es específico de la animación (frente al mundo TIC) es la búsqueda de “espacios propios” artísticos, que la empresa no puede asegurar por mucho que a veces busque en ellos que sean capaces de aprovechar un margen creativo en las tareas asignadas. Y esos espacios propios se encuentran en el espacio virtual, entre otros lugares. Las personas saben que no pueden desarrollar siempre y con totalidad sus deseos en la actividad laboral. De este modo, buscan subterfugios mientras tanto, creando espacios paralelos en Internet o dedicándose a obras más personales donde despliegan aquellos deseos e inquietudes que no tienen cabida en el ámbito laboral. Estos comportamientos rebelan que, pese a estar ante empleados altamente cualificados, con una dimensión creativa en su trabajo importante, existe cierto malestar que se detecta no cuando uno se queda simplemente con lo que sucede en el espacio de trabajo, sino viendo algunas prácticas más allá del

mismo. Internet, como espacio público virtual, como espacio para tener otras vidas, nos permite, siguiendo la pista de los trabajadores en el mismo, contemplar esas otras vidas en verdad³⁵⁸, y comprobar si su conducta en esos espacios virtuales responde a necesidades de compensación o de recuperar un control sobre su trabajo artístico, que no tienen del todo en su día a día. Algunas personas nos expresaron esta alienación de forma clarividente, en términos además muy goffmanianos, pues viven el trabajo para la empresa como una modalidad distinta de su yo, en la cual pueden ejercer cierta creatividad pero sujeta a límites; mientras que los espacios personales que crean en Internet son más auténticos, menos encorsetados, menos “fachada”. Son espacios de compensación para resarcirse de una creatividad que no puede desarrollarse plenamente.

“R: Si entras en una producción que ya está empezada te adaptas a un estilo y tu propio estilo se disuelve. Pero, por otro lado, a día de hoy, están los blogs, están las webs, y claro, todo el mundo tiene, digamos, su “careta” del trabajo, y luego su careta personal. Yo, por ejemplo (*risas*), lo represento bastante bien, porque tengo un blog que se llama “Mi otro yo”, y el nombre viene porque en la otra empresa en la que trabajaba estaba muy quemado de hacer trabajos de publicidad, y entonces, empecé a dibujar para mí en casa. Y creo que todos los dibujantes que trabajan en grandes producciones, todos o casi todos acaban teniendo su blog para colgar sus cosas o lo que les apetece...”

P: Esa parte que queda un poco, igual es una palabra fuerte, ¿reprimida?

R: ¡Sí! La parte reprimida... ¡la mejor manera de sacarla al mundo!...A día de hoy un blog puede tener tanta difusión como una serie o más. Yo conozco, tengo amigos que, a lo mejor, tienen quince mil visitas al día. Y es como: ¡Guau tío! ¡Quince mil visitas en una página al día son muchísimas! ¡Hay series de televisión que no tienen quince mil espectadores! Entonces bueno, es una buena manera de darle salida a esas ganas de hacer algo independiente por tu parte”.

(Nico, dibujante con responsabilidades de área)

Hay que decir que esa experiencia castrante de trabajo que le movió a crear una bitácora personal se produjo cuando aún estaba en el sector publicitario. En las empresas de animación, por el contrario, los empleados encuentran producciones y contenidos más interesantes y amables, y menos sofocantes, pero

³⁵⁸ Hemos visto muchos blogs de artistas que hay en Internet. En las páginas de redes profesionales, o al menos algunos, ponen sus sitios web: algunos con la intención más de que sean vistos por las empresas y orientados como medio de reclutamiento, otros más personales. Estos últimos, a veces, no figuran en los perfiles profesionales y quedan más entre amigos o para redes de personas en Internet que se visionan mutuamente trabajos.

el referido artista sigue conservando su bitácora y vertiendo en ella creaciones más personales, a modo de santuario de sus inquietudes.

En el siguiente testimonio también aparecen las anteriores contraposiciones: lo que se hace para la empresa requiere de una importante preparación y cumplir con exigencias, pero lo que uno hace aparte son “lujos internos”. En la idea de “lujo” se detecta ese hacer cosas por el simple placer de hacerlas. E “interno” denota ese momento y espacio más auténtico, más personal, algo más autónomo, no tan mediatizado para una producción global.

“No sé, a veces no te puedes quitar el trabajo de la cabeza nunca. Además te levantas como con cualquier otra cosa diciendo: “¡ya!”. Pero es superimportante que siempre tengas tus propios lujos internos. A mí me encanta hacer origami³⁵⁹. Solo por el hecho de tocar el papel, doblarlo...”.

(Sonia, diseñadora de personajes)

Otros no se conforman con blogs, sino que expresan otra forma de alienación: el cansancio de estar siempre acotados a un mismo oficio. Por eso tratan de volver a la “obra completa”. Una lucha contra la alienación buscando compensaciones individuales y refugios personales, y no rebelándose directamente porque el capital, al fin y al cabo, les permite ganarse la vida con algunas dosis de placer, cuando salen proyectos interesantes. Así, otro de los empleados (Adriano) llevaba años haciendo un corto de estética tétrica y donde él hacía todo: guion, modelado, animación, luces, etc. Curiosamente, era animador de efectos, de lo considerado, dentro de los criterios que operan, “más técnico”. Además, en la actualidad, trabajaba en proyectos algo monótonos de diseño gráfico (si se comparan con lo que puede suponer un largometraje de elevado presupuesto). Dicho corto era para él un desfogue. Volver a la obra “completa”, que implica muchas funciones, es llamativo y una forma de reivindicar una capacidad mayor, más allá de lo que se hace en los proyectos empresariales, en los que están más acotados a cometidos concretos (y a estilos comunes). Otro nos contaba esto en relación a por qué estaba haciendo un corto personal:

“Pero sobre todo lo hago, porque quiero hacer algo, quiero moverlo, quiero participar del mundillo audiovisual como creador, como creador puro, no como miembro del “Departamento de Arte” o del “Departamento de *Storyboard*”. Quiero llevar la batuta y me apetece este proyectito”.

(Abel, storybordista de animación enfocada a videojuegos)

³⁵⁹ Término japonés. En español se conoce también como papiroflexia, que designa el arte de doblar el papel y construir figuras con él.

Por tanto, a pesar de que en la empresa han de aplicar un conocimiento y aportar su saber y soluciones, lo que hacen para circuitos empresariales en relación a aquello más personal forma un *continuum* donde un extremo es lo parcial, parametrizado o mediatizado, representando el otro extremo lo más personal, auténtico, completo, puro, etc.

En las entrevistas, también se les veía impacientes por dejar los temas de la empresa y lo que hacían en la misma, para pasar a mostrarnos y contarnos lo que estaban haciendo personalmente, como queriendo significar que son capaces de una creatividad más completa e independiente.

Algunas personas también luchan contra la alienación (despersonalización y acotación a cosas que les gustan menos) moviéndose en la escala laboral y sin necesidad de huir siempre del espacio asalariado. El siguiente testimonio es de una persona que empezó como animador puro y duro, y que se hizo más adelante creador de conceptos de series y personajes. Nótese que denomina lo que al principio hacía como “trabajo de currito”.

“P: Tú al principio tenías un papel más de animador y querías tú crear...

R: Al principio era un trabajo más de currito. Vas cogiendo un poquito de fuerza, un poquito de funciones y tal, y lo que haces es eso. Si encima tienes la cosa creativa. ¡Jo! es que quiero hacer una serie de niños de no sé qué...”.

(Diego, creador de personajes y animador)

No obstante, pese a la alienación que se lee en sus “otros yoes”, son privilegiados porque otras ocupaciones no pueden volver a una plenitud de su capacidad en sus “espacios domésticos” o más personales. Un operador de una máquina específica o una teleoperadora no pueden recuperar en espacios personales lo que ya hacen en su trabajo pero de una forma más liberada y completa. Podrán hacer cosas distintas, pero no tienen un saber que mediatizan y reducen a funciones específicas en la empresa, y que luego alcanza su plenitud en otros momentos. Quizás en el caso de la teleoperadora podría ser la locuacidad o el verbo libre y natural frente a la automatización del discurso; pero este llevar a plenitud la actividad o ejercerla con más libertad en otros momentos y espacios sucede en el artista de modo más claro. Además lo que reprime la teleoperadora es una facultad genérica humana y no un saber distintivo (al menos en el actual mercado laboral).

6.6.3. Los espacios virtuales como espacios de reconocimiento, auto-transformación y empleabilidad

¿Pero estos espacios virtuales y personales son solo modos de huida, espacios compensatorios? ¿No es ingenuo plantearlos solo así? ¿Tales espacios de refugio no se mezclan con los intereses profesionales o con los del empresario? Hay que completar esta visión inicial de los mismos.

Ya dijimos que observando el trabajo de otros (que estos cuelgan en la Red), y haciendo cosas para uno mismo, se aprenden habilidades que se vierten en el proceso de la empresa más tarde. También estos sitios virtuales de los que hablamos son espacios que la gente cuida cada vez más a conciencia para favorecer su empleabilidad, pues las personas saben que las empresas pueden contratar a sus efectivos después de ver el material de los artistas por Internet (este se ha convertido en un espacio cuyos fines son, aparte de la comunicación interpersonal, también servir de espacio de observación de diferentes agentes y conductas, desde creatividades en ciernes, hasta otras muchas³⁶⁰). Muchos empleados desdoblan, de hecho, sus bitácoras (unas recopilan trabajos para empresas o cosas que quieren mostrar con fines profesionales y de contratación, mientras que otras son más personales). No obstante, como muchos artistas ponen en sus perfiles profesionales ambos tipos de bitácoras, los empleadores pueden tener acceso a los dos. Las empresas o ciertos empleadores pueden utilizarlo precisamente para captar más el lado espontáneo del trabajador (donde exhibe capacidades e ideas personales, no sometidas a una producción, pero que pueden absorberse, reorientarse y ser susceptibles de valorizar³⁶¹). En el mundo

³⁶⁰ Por ejemplo para detectar al que delinque, según las intenciones que expresan los términos de búsqueda o las huellas dejadas en algunos espacios por los internautas. También en función de las búsquedas las empresas generan perfiles de consumidores a los que bombardean publicidad selectiva. La Red es así un inmenso espacio de observación: para el reclutamiento de la fuerza de trabajo, la detección de conductas punibles o el reclutamiento de consumidores (entre otros muchos fines), precisamente analizando espontaneidades, intenciones, probabilidades. Véase, para el caso de la detección de diversos delitos o amenazas para la sociedad, la siguiente información de prensa (Benito, 2012).

³⁶¹ Parece que está práctica de reclutar tras analizar los productos personales de la persona, su autenticidad y talento, con menos velos gracias a que la Red permite detectar supuestas espontaneidades, se da especialmente en las profesiones artísticas y también en todas las que piden un alto componente creativo y de compromiso personal. Véase cómo este modo de reclutamiento “sonrió”, de hecho, a un músico:

“Los músicos españoles parecen haber fijado sus prioridades en Berlín y nuestro acento se deja sentir ya en el templo europeo de la música, la Philharmonie, en cuya sala de cámara se ha grabado esta semana a un compositor español vivo y de solo 32 años de edad. Se trata de Arturo

TIC la observación de las espontaneidades se daba más en foros internos de la empresa, ya que la infraestructura de las grandes corporaciones permite crear un internet paralelo dentro de sus circuitos.

También hay que recordar que el profesional vuelca lo que aprende durante su tiempo en la empresa en su blog, por lo que él también se beneficia del espacio laboral (más allá del salario), y aumenta así el valor de su fuerza de trabajo. Una forma de objetivación de ese valor (y de sus capacidades) es, de hecho, el consabido blog (que es un medio de empleabilidad). Por lo que, si bien estos sitios virtuales son espacios donde recuperar su “voz” o su “yo”, tampoco rompen del todo con el tiempo del capital y con lo que hacen en la empresa, pues muchos exhiben orgullosos en tales blogs cosas que han realizado para producciones empresariales. Así, lo hecho en la empresa, aunque mediatizado, no siempre es algo que se vive como pobre o insoportable sino que hay tareas con las que disfrutan, que quieren mostrar (y que aumentan su cotización si las exponen). En definitiva, aunque alienados, no hay una alienación completa. Además, el poder quedarse y mostrar “piezas” (fondos, efectos, animaciones, etc.) y exhibirlas más allá del control de la empresa, nos demuestra que son “operarios” de difícil encuadre: gracias a su conocimiento y a que se espera que pongan su dedicación y recursos personales, luego reclaman el poder exhibir su trabajo y aquello de lo que se sienten orgullosos en sus portfolios y blogs (aunque lógicamente no accedan a las regalías de la serie o película pues esta, en cuanto producto “social” o común, queda controlada por la empresa, y por ende, sus propietarios).

Hay también una dimensión importante en uno de los anteriores testimonios: el número de visitas registradas en los blogs, que puede elevarse a millares. Aparte del capital social o de esos lazos débiles, fuente de información, que pueden suponer, hay algo distinto en juego en las visitas: confirmación de que eres artista, y afecto. Aunque la notoriedad en la red (o en estos blogs) no pueda convertirse en una posición profesional o en un campo, recibir quince mil visitas, votos de la gente (algunas redes de blogs organizan concursos aunque sean poco serios) o los comentarios alentadores y de admiración de otros usuarios ayudan a seguir, a mantener la creencia en uno mismo y en lo que uno hace. Y estas “validaciones”, aun de modo no del todo consciente, son necesarias para mantener un compromiso y no desesperarse e iniciar, así, caminos alternativos (Archer, 2007).

Cardelús, radicado en Los Ángeles y a quien el primer violinista de la Filarmónica de Berlín, Laurentius Dinca, encontró a través de Youtube” (Sánchez, 2013).

Si bien la seguridad (psicológica y material) se gana viendo las ofertas de empleo renovarse y fluir, los blogs permiten construir también parte de esa seguridad, previa, para lanzarse seguro al mercado de trabajo: un *capital emocional*, entendido como grado de seguridad y confianza en uno mismo gracias a la confirmación y apoyo al trabajo artístico que se recibe de otros significativos y entendidos (aunque también por parte de un público más amplio). En el mundo de estos profesionales, donde se busca su contribución personal continua (en proyectos, empresas, certámenes a los que concurren, etc.), como decíamos, el poder hacer algo de calidad, el poder mantenerse depende de cierta creencia en las propias capacidades. Esta depende, a su vez, del apoyo y confirmación de los otros. Tal confirmación de los otros es tanto más necesaria en esta profesión cuando se trata de habilidades artísticas, en muchos casos sin el respaldo de un capital académico elevado, que dependen más de la interpretación y de la confirmación, en cada momento, de un público. Estos blogs además son frecuentados no por “legos” sino por personas de la profesión en su mayoría. En el caso del mundo TIC, la estabilidad y la seguridad en uno mismo venían también por la *fachada de prestigio* que suponía el título (por ejemplo, la “ingeniería superior”), y por tanto, por el mayor peso de un capital cultural más cristalizado en una forma “académica”, en comparación con el mundo de la animación.

Un capital está inseparablemente unido a medios de objetivación del mismo. En su ausencia, no puede ser tal. Los medios como los blogs o redes profesionales, que tienen registros de visitas (quince mil visitas, como decía un entrevistado), mapas de visitas (los lugares donde se ubican los seguidores) y apartado de comentarios, permiten esa objetivación, y por tanto, sirven como medios de objetivación de esa notoriedad y de comparación (blogs más visitados versus menos concurridos, etc.). Las visitas (y puntos que pueden dar) no son totalmente entendibles como un capital social (pues a veces no son redes que uno pueda movilizar de modo inmediato) sino que sirven como un medio objetivado de reconocimiento, y por tanto, de emociones positivas hacia uno mismo, de seguridad en su capacidad.

Dado, además, que los proyectos de animación son episódicos, con períodos en blanco o en los que uno está a la espera, su página personal en la red, que uno va alimentando con muestras de su trabajo, y el flujo de visitas y comentarios son algo de lo más estable que poseen. Honneth consideraba precisamente que, dada la volatilidad de una sociedad que apela a los individuos a tornarse emprendedores de sí mismos, en la cual estos luchan en el torbellino de una inseguridad constante, agravada por la descomposición institucional (empleo

inestable, empresas inestables, estado de bienestar en desmantelamiento, etc.), los individuos sufrirían de modo endémico de una continua duda sobre sí mismos, que dañaría su imagen y bienestar (Basaure, 2011). Este capital emocional, creado en redes de reconocimiento, surge o tiene gran importancia en profesionales especialmente aquejados de esa volatilidad institucional en su sector (como es el caso de la animación), aunque esa volatilidad afecte cada vez más a todos. Este capital emocional alimentado por estos modos de sanción positiva objetivados en la Red es un instrumento para luchar contra el efecto dañino sobre el yo de esa volatilidad. Los jueces, por poner un ejemplo de una clase profesional más sólida, tienen formas de reconocimiento incomparablemente más institucionalizadas, y también es el caso incluso de los profesionales de la gran empresa TIC, donde hay una “carrera” corporativa más consolidada. En el mundo de la animación el íterin entre proyectos, que a uno le pueden desanimar, la hacen más incierta y de ahí estos mecanismos (editar bitácoras artísticas), entre otros (como hacer cortos y presentarse a certámenes), que constituyen fuelles emocionales para hacer el camino.

En síntesis, estas redes de blogs, aparte de *cajas de resistencia cognitivas* (lugares de aprendizaje comunes para renovarse o sacar ideas), como ya dijimos en otros epígrafes, son también *cajas de resistencia emocionales* (donde dar y encontrar cierto reconocimiento en medio de la movilidad continua entre proyectos que no dan sensación de continuidad y de estabilidad de uno mismo).

Pero mostrarse o exponerse, sea en un espacio personal y virtual, sea estar expuesto a los comentarios continuos de otro en la empresa, siempre es una apuesta por la ganancia de reconocimiento, que puede verse confirmada o todo lo contrario (con los efectos de esto último para la destrucción de capital social y emocional).

“P: Que los demás te den *feedback* (*hagan sugerencias a lo hecho*), que te digan...

R: Es un arma de doble filo. Yo no te voy a decir cien por cien que me encanta recibir comentarios, porque siempre te están poniendo a la luz tus carencias y tus cosas, y no es muy agradable que te estén diciendo eso, pero claro, tienes que aprender a escucharlo, porque cuando pasa mucho tiempo, y estás cuatro o cinco días realizando lo mismo, con el mismo plano, el mismo efecto, la misma animación, hay cosas que se te escapan, porque lo has visto quinientas veces. Es como si te pongo quinientas veces el mismo capítulo de dibujos, habrá un momento en el número quinientos que ya no sepas si el personaje va

a la izquierda o la derecha. ¿Sabes? Y que ese sea el problema, entonces claro, necesitas la observación de otra persona”.

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

En la misma entrevista también se sacó a relucir el ejemplo de un profesional que había devenido muy popular entre los profesionales del sector por realizar y colgar un vídeo de animación perfecto en 3D (capitalizando esa popularidad y la seguridad ganadas para emplearse en un reputado estudio extranjero).

“Pues este tío se hizo famosísimo, porque lo hizo con tal calidad, que hubo mucha gente que especuló que había utilizado imágenes reales o algo así, que no era (*animación, es decir, con imagen no real*)...Entonces se colgó un *making of* (*vídeo “así se hizo”*) y dejó a todo el mundo patidifuso”.

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

Es decir, al mostrar el propio trabajo, y dada su perfección técnica y artística, muchas personas lo pusieron en duda (denunciando el uso de trampas). El profesional se defendió colgando vídeos de *making of* o *así se hizo*, es decir, de los “bastidores de su práctica artística” (en los que se muestra, secuenciado, cómo se ha hecho algo) para demostrar la realidad de sus habilidades.

En conclusión, buscando el reconocimiento y la notoriedad en espacios virtuales (como subterfugio a las frustraciones del trabajo en la empresa, no siempre agradable), que pueden capitalizarse en un empleo mejor, uno puede conseguir todo lo contrario de lo que esperaba: que le cuestionen más aún, que debiliten su seguridad (ya que reconocer a alguien implica una nueva jerarquización, por lo que siempre hay resistencias a ello).

Parte del cuestionamiento puede deberse a que no todos los artistas disponen de un capital cultural formalizado en títulos de elevado prestigio, como los superiores. Igualmente, al utilizar el ordenador como instrumento de creación, planea una sombra de duda ante el riesgo de introducir engaños y manipulaciones. Pero precisamente, como vemos en el ejemplo del anterior artista cuestionado y atacado, el ordenador u otros dispositivos, si bien alimentan las dudas, también pueden activarse como “medios de objetivación” de las capacidades para su defensa (por ejemplo, mediante la irrupción del género de los referidos “vídeos de demostración” o de *así se hizo*). *Los medios electrónicos, que han especializado enormemente las funciones o que han servido como instrumento de control, también pueden reformularse por las personas como medios de defensa y de aumento del valor de las capacidades (por la capacidad que se gana para*

demostrar mediante vídeo, imágenes, etc. cosas tácitas o echas en momentos previos a los del enjuiciamiento del valor profesional de uno, que antes eran más difíciles de evidenciar). Estas formas de objetivación se pueden utilizar tanto ante los que cuestionan a uno sus capacidades, como ante posibles empleadores. Pero al mismo tiempo, la codificación de un saber tácito y de trucos (al explicitarlo a otros mediante un video demostrativo o de *así se hizo*) conlleva, nuevamente, perder el control del saber. No obstante, tampoco hay “reconocimiento” sin compartir y demostrar. Nuevamente, este afán de notoriedad, de ganar reconocimiento que pueda convertirse en mejores opciones profesionales invita a exponerse y exponer conocimiento en la red, lo que activa de nuevo la competitividad y la mejora de las capacidades de la fuerza de trabajo, las cuales podrán filtrarse en la empresa.

A la luz de todo lo anterior, en relación a la *visibilidad*, podemos afirmar que, pese a los riesgos que tiene mostrarse (por ejemplo, que le cuestionen y deslegitimen cuando precisamente el artista buscaba verse confirmado y reconocido), nos aventuraríamos a decir que el menos visible es el más débil. Quien se exhibe es porque sabe que puede o que tiene formas de demostrar sus capacidades en caso de ataque. Como vimos en anteriores testimonios, quien lanza órdagos al colgar un diseño espectacular lo hace porque puede y porque sabe que puede contratacar la violencia simbólica de otros. La visibilidad es el atributo de los fuertes. Y pudimos comprobar en las entrevistas que quienes no se mostraban tanto (a través de estos espacios u otros, o que no tenían blogs) eran los que apuntaban a trayectorias de decaimiento profesional. No mostrarse implica vacíos, temores o una seguridad rota que implica cierta inseguridad luego a la hora de moverse en el mercado (por ejemplo, sentirse inseguro en un proceso de selección, en el trabajo, etc.). Cuando uno se queda fuera de estas redes virtuales, pero también no virtuales, de apoyo, capital emocional, exhibición de la obra, y aprendizaje, se va desgajando del campo quizás: se queda sin informaciones, sin fuerza para mostrarse, pierde el interés, cuando se necesita un exceso de compromiso para soportar ese continuo mejorar y actualizarse.

Pero también ese “mostrarse”, aparte de como estrategia de construcción de un capital emocional, también puede entenderse como un elemento clave de una *técnica de auto-transformación*: la salida a la Red se presenta como una especie de salida ante el público y han de ser disciplinados ofreciendo cada cierto tiempo contenidos nuevos (pues quien no los renueva va perdiendo seguidores en la Red). En Internet hay muchos espacios donde uno habla de sí mismo o exhibe cosas de uno mismo (desde sus fotos hasta en este caso diseños), se objetiva, y en

esa objetivación y toma de distancia puede también ensayar modos de ser distintos. Es decir, los espacios virtuales pueden ser modos de sujeción de los individuos a su propia autoconciencia, a la reflexión de uno mismo junto con otros, de tal modo que se opera sobre las formas de ser (Domínguez, 2008b: 66). Estos diferentes canales de contenidos artísticos como son los blogs, que gestionan qué vale la pena mostrar a los otros de lo que uno produce, también llevan a una autoobservación, son vehículos para la autoobservación y la reflexión sobre uno mismo y el propio trabajo (junto con otros), en aras de mejorarlo, explorar nuevos estilos, o bien mostrar y conservar los niveles artísticos a los que uno va llegando. En algunas ocasiones, tras navegar por la Red, hemos encontrado blogs de artistas (de un diseñador de personajes) donde no exponen cosas propias sino que exponen cosas que están visualizando como inspiración, a modo de recolección de referencias, sobre las que volver y reflexionar (es decir, constituyen instrumentos de reflexión objetivados). Además la sensación de que hay una *comunidad imaginada* que aguarda a las actualizaciones (entre ellos compañeros de trabajo, quizás jefes, desconocidos, aficionados, personas con las que se trabajó en el pasado, etc.) genera una tensión, activa para seguir mejorando y hablando sobre lo que uno ve, le inspira o produce él mismo. Los otros con sus comentarios y sugerencias, o aunque sean simples aprobaciones o visitas, ayudan a guiar ese camino de perfección profesional³⁶².

³⁶² Las siguientes referencias bibliográficas se refieren a algunos comentarios que, mayormente, unos artistas dejan a otros tras visualizar sus obras colgadas en internet, y que hemos entendido como articulaciones de comunidades de reconocimiento (Capote, 2012; DEE, 2012; Pepnoi, 2013; Arizaga, 2014). No son nuestros entrevistados, lógicamente, pero sirven como ejemplo de estas prácticas comentadas. En las indicadas referencias se recoge un enlace de Internet que lleva hasta el comentario concreto de la persona citada. No obstante, tras estos comentarios, y en el mismo enlace, se pueden ver otros muchos de otros artistas o curiosos que pasan por los blogs. Como decimos, aunque los artistas crean y exponen cosas personales o hechas en sus empleos, porque les mueve su vocación e inquietudes artísticas, o el puro placer, estos comentarios de la comunidad también se agradecen y son una fuente de apoyo, de estímulo, de pique para seguir, etc. En muchos comentarios se encuentran palabras de admiración o que insuflan ánimos para continuar afrontando una tarea complicada. En otros comentarios, más allá de los citados, pero que se hallan en el mismo enlace o en otros blogs vistos, se da gracias a las personas por actualizar, por ser fuente de inspiración al compartir diseños o creaciones, etc. Los artistas, en definitiva, cuando publican creaciones en sus blogs no lo hacen con una intención solipsista, pues, de vez en cuando, explícitamente dicen querer conocer las impresiones de otros o recibir sus sugerencias. También en otros comentarios, visibles en los enlaces referidos, en efecto, hay gente que, aparte, de loar algo, también hace algún comentario crítico. En los comentarios también se comparten las dificultades, lo complejo del trabajo artístico o incluso se recomiendan y comparten manuales, trucos o vídeo-tutoriales encontrados (lo que confirma nuevamente lo que hemos visto antes de la importancia de estas redes de saber difusas que mejoran el nivel de calidad de la fuerza de trabajo, con los efectos coactivos subsiguientes, también analizados). En este último caso, véase, en especial, los comentarios que siguen al de Arizaga (2014).

En definitiva, hemos empezado llamando la atención sobre estos blogs y espacios como síntoma de ciertos conflictos (movidos por sentirse limitados ante producciones empresariales no siempre atractivas) y como compensación a cierta alienación. Hemos querido reparar también en el papel que desempeñan estos blogs como instrumentos de un capital emocional. Pero esto quizás tampoco es independiente de esas formas de compensación ante la alienación y frustración que a veces sienten. Pues los blogs son una forma de tener cierta estabilidad en medio de la volatilidad de proyectos, de construir un sentido de seguridad, como también de defenderse contra la precariedad y favorecer en último término la empleabilidad (al ser un modo de autopromoción, de recolección de informaciones, de aprendizaje, etc.). Finalmente, hemos reparado en otra función de los blogs: ser un utensilio de transformación personal y autoanálisis (por lo que las formas de transformación y mejora, o *técnicas del yo*, también se soportan sobre ciertos artefactos virtuales, como sucedía con las técnicas organizativas empresariales).

6.6.4. Otras líneas de conflicto: reconocer la creatividad abiertamente y la propiedad.

Pero aparte de esos conflictos latentes (de alienación o de escapar a cosas con las que no nos sentimos siempre identificados) y que se expresan en ciertas conductas y subterfugios (como la creación de espacios personales virtuales), incluso para empleados altamente cualificados a los que se supone siempre una fuerte autonomía e identificación con lo que hacen, hay otros conflictos en los que profundizar.

La creatividad del sistema y la gerencia

Como sabemos, el grado de creatividad (la medida en la que uno está más o menos parametrizado, o pautado) es algo que distinguía entre perfiles: los artistas que crean conceptos y personajes (e incluso los que diseñan objetos y fondos) y los productores ejecutivos, puesto que son la concepción inicial y la inteligencia que toma decisiones elementales, aparecen (y se reivindican sutilmente) como lo menos pautado (y defienden, de hecho, este carácter cuando en las entrevistas iniciales, por la torpeza de adentrarnos en un campo no conocido, identificábamos toda la creatividad con los animadores, a los que también atribuíamos la confección inicial de personajes). Pero aunque estas reivindicaciones de

creatividades diferenciales actúan y segmentan económica y simbólicamente entre perfiles, es algo que tampoco se reconoce demasiado abiertamente, y a veces causaba leve malestar cuando se planteaba en las entrevistas.

Una directiva, de la parte de gestión, no de departamentos artísticos, (Eva) decía no saber dónde se focalizaba creatividad entre los diferentes perfiles artísticos que coordinaba, y eludía la respuesta (incluso aunque las dudas de creatividad no se proyectaban sobre ella). Todos eran creativos. Lo mismo decía una persona cercana a la producción ejecutiva.

“P: ¿Cuál es el perfil más importante?

R: Es que suena un poco quedar bien, pero es que yo creo que cualquier perfil es fundamental, o sea, si falta un departamento, no llevas a cabo el proceso de producción. Es como un rodaje de cine: los maquilladores son tan importantes como el ayudante de dirección. Sin un resultado...El resultado es terminar una obra audiovisual, un contenido, si no, es que eres incapaz...Por mucho que tengamos pasta, si no tenemos buenos diseñadores que hagan un trabajo que seamos capaces de vender internacionalmente, (...), por mucho dinero que tengas da igual, yo no lo puedo hacer. Y el que dibuja no puede irse a un mercado y levantar pasta, y el que levanta pasta no puede coordinar cien personas y darles tareas todos los días. Lo importante es que funcionemos todos bien, que el engranaje funcione correctamente. No podría quitar una pieza y seguir funcionando. Creo que todos somos importantes”.

(Ricardo, producción ejecutiva)

El temor de la dirección a que las categorías y diferencias se expresen con demasiada evidencia, aunque algunos las sobreentiendan, se debe a la necesidad de mantener espacios pacificados, de orden (entendido como informalidad, camaradería, buen rollo que permite la fluidez del proceso, máxime de un proceso complejo, donde todos han de contribuir, pese a las diferencias de valoración que cada cual tenga en mente). Es decir, a veces en la empresa (y en las organizaciones) se busca rebajar u ocultar las diferencias. No siempre es el reforzamiento de la jerarquía (y de sus signos) lo que permite la eficacia de las organizaciones, o no siempre es remarcar jerarquías la forma de ganar la obediencia. A veces la jerarquía excesiva y demasiado marcada, y las diferencias simbólicas asociadas desaniman y evitan esa fluidez procesual que requiere el empresariado. El código que rige en estas empresas que dependen fuertemente de las capacidades (tácitas) de sus empleados (y aun cuando haya evidentemente jerarquías y distinciones) es que todo el mundo se sienta más o menos importante (lo que quiere decir recubrir las diferencias de espíritu de equipo, es decir, evitar el

conflicto). Aunque adoptaba otra forma, algo similar ocurría en el mundo TIC, pero en tal caso no era para pacificar susceptibilidades, sino para favorecer la fase de innovación.

También entendemos que existe una pluralidad de motivaciones en los sujetos a la hora de hacer o decir algo. Los directivos anteriores que se niegan a decir qué es más creativo, aparte de evitar temas espinosos, expresan con ello cierto conocimiento desde la cercanía: en la interacción diaria han aprendido a ver lo complejo de cada oficio, más allá de las categorías de estratificación creadas desde ciertos puntos de vista que ensalzan las primeras fases del proceso. Evitar conflictos no está reñido con aprender nuevas formas de ver y reconocer.

Pese a todo, lo que sospechamos que pesa asimismo en estos discursos es que la producción ejecutiva (la cúpula) se ve obligada a movilizar esa idea de creatividad conjunta, indivisa, una especie de teoría gerencial del actor-red no solo para preservar el orden colaborativo como también para *protegerse de cierto segmento concreto de los empleados*. No les preocupan tanto quienes se hallan en la fase más de desarrollo y producción, pues en su caso la socialización del proceso es evidente (y no tienen miedo incluso en reconocer que la animación está algo más pautada), como aquellos artistas que apoyaron a los productores al inicio, los que desarrollaron los primeros bocetos. En tales casos el círculo es mucho más estrecho, por lo que pueden darse conflictos o reivindicaciones de paternidades del acto creativo (y ello afecta a los productores en sus intereses económicos, en su protagonismo, en el reconocimiento de su contribución o en la legitimidad de su propiedad). ¿Cómo preservar su control sobre el producto si no “aminoran” el peso de estos creadores de ideas y personajes, sino multiplican o dejan claro que ellos, aunque sea, intervinieron haciendo sugerencias? El siguiente testimonio gira en torno a quién diseñó los personajes para una producción. Aitor es el creativo que lo hizo, pero el entrevistado (del polo gestor) se apresura a reconocer que uno de los ejecutivos también participó.

R: El primer creativo que contrató Chema (*productor ejecutivo*) fue Aitor (*diseñador*)

P: Que lo hacía junto con él...

R: Aitor era el que dibujaba y Chema el que ponía conceptos sobre la mesa... Aprobaba o desaprobaba. Parte de la creación es de Chema...
(Ricardo, producción ejecutiva)

Otro de los entrevistados, director general de la empresa (no de la película o serie, ya que son funciones totalmente distintas), a un paso de la producción ejecutiva, y figura dedicada a la planificación de los cuadros generales de objetivos y costes, es decir, uno de los representantes más puros del polo gestor, empezó la entrevista diciendo que los personajes concebidos por el dibujante inicial (Aitor) se parecían a los finales tanto como “el huevo a la castaña”. Entre medias, según él, mediaban las aportaciones de producción ejecutiva y hasta de los jugueteros (es decir, de los empresarios y directivos). De esto modo, los directivos del polo gestor y los empresarios reivindican su parte en la creatividad, dado lo importante que esta es en términos económicos y simbólicos. Luego, le sacamos el tema del “genio creativo”. Y esto es lo que contestó:

P: ¿Sigue teniendo mucho peso el genio creativo?

R: Es que eso nunca ha sido importante...

P: ¿Nunca ha sido importante el genio creativo?

R: En la creación intervienen muchas personas, no es el que tiene la “superidea”, y en base a eso...Es un proceso de muchos meses de construcción, donde interviene mucha gente, y donde es fundamental el trabajo en equipo. Si no, no sacas una serie adelante. Es trabajo en equipo, y saber trabajar en grupo, saber trabajar sobre un *pipeline*, tener un *lenguaje de producción*. (Ramón, director general).

Si atendemos a su discurso, aunque parece ser un canto a la democracia productiva, a un “todos somos importantes”, las expresiones *pipeline* y *lenguaje de producción* dicen mucho, pues estas denotan, adrede, los esquemas de trabajo y las infraestructuras sobre los que se apoyan los artistas y que estructuran la producción. Aun cuando empieza señalando al grupo, en seguida pasa a enfatizar aspectos abstractos o despersonalizados, procesos, complejidad, etc. Esa despersonalización paulatina, esa importancia de la gramática de producción y del esquema de trabajo apuntan, estratégicamente, a la moderación del peso del genio artístico para revalorizar precisamente el genio gestor y comercial. Si, además, lo más importante es, de este modo, esa estructura o arquitectura de procesos que apoyan a la creación artística para producir el producto final, es lógico (dentro de esta “lógica”) que los ingresos de dicho producto vayan a parar, con preferencia, a las manos de quienes articulan la formación de esa colectividad

y esas estructuras de apoyo a la creación, es decir, del empresario, de los ejecutivos³⁶³.

Lo anterior parece otra versión más de la historia de ese empresario cuya legitimidad (como agente económico) está en saber unir unos recursos y personas. Pero la estrategia, aquí, de despersonalizar y la retórica de la complejidad tienen por objetivo evitar el exceso de protagonismo de una fuerza de trabajo que no es ya el obrero-masa, sino con capacidades artísticas, y en especial, de determinados perfiles que parecerían desenfocar al empresario. Frente a este desafío, la respuesta del empresario y de los directivos ante los trabajadores concretos parece decir: vosotros (por los artistas) tenéis la creatividad o las capacidades artísticas, pero son concretas, locales, y no son nada sin una inversión económica previa; sin la iniciativa empresarial de prever qué tipo de recursos humanos se precisan y con qué cualidades, o de buscar a las personas que establecen los programas informáticos y los mejoran con vistas a dinamizar procesos y dar facilidades; o finalmente, sin esa arquitectura formal y técnica que sirve de soporte a vuestro trabajo creativo, que lo combina y desarrolla de muy diferente modo, que planifica las interacciones o el esquema de relaciones entre departamentos (de lo que se sigue muy diferente “acabado” del producto según cómo sean). Los ejecutivos quedan así como los que organizan un “sistema de creatividad” superior a las partes. Y esa arquitectura o *lenguaje de producción* consigue, de este modo, adaptar las capacidades artísticas individuales a un proceso eficaz y competitivo (en tiempos y costes), sin el cual estas capacidades particulares y aisladas no generarían ingresos, de tal forma que así pueden validarse y preservarse como creatividad. Parece deducirse del discurso que, casi, gracias a la empresa, los trabajadores pueden seguir siendo artistas pues, de no lanzarse estos proyectos por los ejecutivos, sus habilidades no serían utilizadas y se atrofiarían. Esto en parte es verdad porque levantar financiación es difícil en el mundo audiovisual, y en ausencia de ofertas y proyectos de este tipo los artistas no podrían vivir de su arte y cultivarlo. Pero cabe decir también, para contradecir lo anterior, que los profesionales desarrollan cortos completos en soledad o en grupos reducidos (y que se sienten plenos y realizados con ello también). Algunos llegan a ganar certámenes, con lo que tienen así un público y reivindican su nombre, sin

³⁶³ Otros investigadores también coinciden con nosotros en que detrás de la insistencia en los aspectos impersonales o, paradójicamente, en el enmarañamiento del proceso creativo puede esconderse la estrategia de las empresas de defenderse del riesgo del sobredimensionamiento del “autor” (Ottobre, 2005: 45). Destacar que las empresas empleen esta estrategia discursiva (con sus intereses evidentes de trasfondo) no implica olvidar que, en verdad, los procesos son complejos y necesitan de una coordinación.

necesidad siempre de ese “sistema” o *lenguaje de producción*, en cuyos engranajes entran simplemente para poder vivir y, de paso, participar en algún proyecto interesante o de impacto.

Cuando hablábamos del mundo TIC, estas empresas tendían a acercarse al modelo de “plataforma de emprendedores”, cuyo papel era brindar medios e infraestructura a la fuerza de trabajo. Y en este segundo estudio vemos lo mismo o incluso con más nitidez cómo se legitiman estas empresas frente a una fuerza de trabajo con elevada cualificación (que, por su conocimiento, podría desafiar al empresariado): sin el ecosistema productivo organizado por la dirección, las capacidades de los empleados no sirven (pues, en último término, en una sociedad capitalista, no pueden estas validarse tal cual como mercancía, lo cual exige cumplir unos estándares, incorporar mejoras organizativas y técnicas en los procesos, o contar con ciertos recursos que solo ese ecosistema global parece permitir y que no residen en los individuos por separado).

También estas infraestructuras de producción (que son técnicas productivas compuestas de esquemas de organización y trabajo, y vehiculadas gracias a dispositivos tecnológicos, como esa *intranet* o los programas y herramientas digitales) tienen el papel de “seducir” a los propios empleados (como ya anticipamos). Los empleados eran los primeros cautivados por algunas herramientas y aspectos del *lenguaje de producción*: ahorran tiempos y se evitaban procesos muy engorrosos, les permitían nuevas posibilidades, podían detectar mejor las cosas o repasar errores, etc. Desde la tesis bravermaniana siempre se ha asumido la máquina como odiada por el empleado por condenarle a la trivialización (Braverman, 1987). Aquí, en cambio, vemos otra estrategia del capital efectiva (estrategia que no tiene por qué ser dominante en todo tiempo y lugar, solo quizás ante colectivos de los que intenta explotar en mayor medida habilidades incorporadas y complejas). En definitiva, hay que defenderse del exceso de protagonismo del genio creativo no solo ya reivindicando un abstracto *lenguaje de producción* gracias al cual las creatividades individuales se validan en mercancía, sino que además se trata de ir más allá: que los artistas se incorporen más a ese proceso y lenguaje, que lo legitimen, por su efecto seductor y “facilitador”.

El intento del polo gestor de defenderse de la idea de genio creativo, sobre todo de ciertos artistas, introduciendo un discurso de procesos (despersonalizados casi), se comprende también porque no han faltado los conflictos de paternidades. Pese a que se firman contratos que especifican si un artista, que ha creado un

diseño, efectúa una cesión del producto (se le paga un dinero y no puede reclamar después), o tendrá derechos sobre un porcentaje de los ingresos (Diboos, 2012), a veces las lagunas hacen que algunos artistas barajen impugnar contratos o reclamar más protagonismo, o incluso reivindicar un papel mayor ante el público. Así, un creador de personajes denunció a su anterior empresa pidiendo una revisión de las condiciones de participación en los supuestos beneficios de los productos audiovisuales y licencias, con lo que con ello quería reivindicar precisamente el “peso” de su genio creativo frente a los ejecutivos³⁶⁴. Finalmente, la justicia ha fallado a favor de la empresa³⁶⁵. Pero todo ello nos demuestra que hay una negociación del reconocimiento del peso de cada perfil en un proceso creativo, y por ello, entendemos este interés del capital en la “marca” como lo relevante, en el “lenguaje productivo”, en la socialización y abstracción del proceso, porque eso protege, en el fondo, sus derechos de propiedad, porque en un proceso hecho abstracción, lo único que queda como identificable es la propia empresa, propiedad de los empresarios, y en la que participan otros inversores.

La reclamación del esfuerzo individual

Pero vayamos a los discursos de esos artistas que crean personajes³⁶⁶ (es decir, el subpolo más artístico), ¿qué piensan de ese papel de la producción? ¿Hablan de genio creativo o creen que eso “nunca ha sido importante”, como hemos oído en algunos discursos del polo gestor? Tal como los productores ejecutivos y los directores del polo gestor hablan de equipos, engranajes, procesos, marcas, hasta llegar a abstracciones como *lenguaje de producción*, las personas del subpolo más artístico hablan más de cosas concretas como (enfrentarse al) “papel en blanco”, y por ende, sufrimiento y presión por

³⁶⁴ La noticia puede consultarse en el periódico Cinco Días (2010).

³⁶⁵ La información sobre el fallo se ha obtenido de Europapress (2012). Pese a todo, disponemos de la sentencia judicial, que puede verse referida en la bibliografía (SJM M, 96/2012 de 11 de abril). En los anexos incluimos también un análisis de las reflexiones vertidas en la sentencia (ver p. 984). Encierran un interés sociológico, pues apuntan a establecer un marco interpretativo para dirimir los conflictos que pudieran estallar por los derechos de propiedad entre determinados empleados y la empresa (algo importante dada la importancia que cobra el conocimiento e invención de la fuerza de trabajo). Las argumentaciones de la sentencia pensamos que tienden a hacer un guiño a los intereses de las empresas.

³⁶⁶ Los testimonios de artistas que ahora reproducimos pertenecen a personas que trabajan en empresas distintas a las de los gestores y directores que hasta ahora hemos citado. Pese a ello, es interesante observar que indican problemas comunes pero abordados desde perspectivas distintas.

confrontarse ante una dificultad. Hablan también de autoría, esfuerzo, sentimientos, personalidad, referencias buscadas y aportadas por uno mismo. Frente a la invocación de un proceso indiferenciado que, curiosamente, al final termina por destacar el papel del empresario como quien crea y levanta infraestructuras y partidas de fondos, los artistas, especialmente aquellos que aportan cosas más aislables, identificables o esenciales en la obra³⁶⁷ (como diseño de personajes, o ideas), hablan de esfuerzo, de aportes personales, o al menos, de cosas que lo denotan.

“Bueno, el productor tiene la última palabra, suele poner el dinero, porque tiene el poder, pero no crea, ¿vale? No se enfrenta al papel en blanco, no toma las decisiones, no cuenta la historia. Tú puedes hacer la historia sin la presencia (*del productor ejecutivo, se entiende*)... “Oye pues esto no lo entiende, pues esto no sé qué, tienes que buscar una solución diferente”. “Vale”. Y vuelves³⁶⁸. Porque tiene, digamos, el poder, tiene la última palabra. Pero no es el artista, lo que pasa que hay muchos que quieren ser artistas. Y están en una situación de poder y se ponen: “¡pues mira me pongo aquí!”. Bueno, ¡ponte ahí! (*lo dice con ironía*). Entonces, ¿sabes? La historia clásica...”.
(Matías, creador de personajes)

Aunque estos profesionales tengan una fuerte motivación interna con el tipo de trabajo que hacen (y puedan disfrutarlo llegado el caso), esto no evita la existencia de un *esfuerzo mental* por su parte para dar lugar a algo. Así, el artista referido, como otros, no se incomodó al preguntarle en qué otros personajes o bases se inspiró para sus creaciones, y las reconoció abiertamente. Son artistas reflexivos que conocen y reconocen las determinaciones o apoyos de su práctica, es decir, que no se entienden a ellos mismos ni lo que crean sin sus referencias. Pero eso no quiere decir que tampoco vean su esfuerzo. Hacer un esfuerzo mental de creación no necesariamente choca con partir de unas referencias. Pues las referencias no crean por sí mismas el resultado, y el resultado no es idéntico a las referencias del inicio. Entre medias hay un proceso en el que, de cada referencia, se objetivan rasgos y seleccionan componentes que se van integrando y coagulando, o a veces también se va reescribiendo su orden o modo de

³⁶⁷ Frente a artistas cuyas creaciones quedan más difuminadas como los que hacen sombreados, iluminaciones, efectos especiales e incluso animaciones. Aunque estos luego se encarguen de almacenar copias de sus partes y piezas hechas (un objeto diseñado o una escena concreta iluminada) y reivindicarlas en sus blogs, o en otros medios.

³⁶⁸ Se refiere a que el productor no entiende algo y hace sus aportaciones pero el creador está “solo” o vuelve a la soledad, se confronta de nuevo ante su papel, una vez recibe algún comentario.

integración, o integrando nuevos componentes hasta ahora no presentes. Se van produciendo tentativas de integración de elementos hasta que se da con aquello que se juzga como la mejor integración, la que “transmite” de la mejor manera. Todo este proceso de integración de un modo coherente y estético, al final, no es totalmente reducible a las referencias buscadas o aportadas por otros, y es ahí donde el creador blande su esfuerzo ante los ejecutivos o ante los intentos de que le usurpen la autoría. Aun cuando el rendimiento económico de su creación pueda ser importante para el citado creativo, sobre lo que se centra es en denunciar que quien no fue progenitor de la idea ocupe una posición simbólica como creador adjunto en igualdad de condiciones. El que otro reciba un rendimiento por una creación ajena no solivianta tanto (porque al fin y al cabo tiene la titularidad empresarial y de la inversión, lo cual se acepta) como que usurpe parte de un reconocimiento por algo que se siente como personal (y que estampe la firma sobre ello).

En el discurso del artista los elementos que fundamentan el elemento de “autoría” no son solo el que uno haya fundido de forma original referencias previas, sino que algunas de esas referencias forman parte de un bagaje personal o único formado por experiencias personales, que uno ha objetivado, seleccionado y combinado junto con otras referencias más comunes. Veamos nuevamente las palabras de Matías en relación a cómo se confecciona un personaje y los ingredientes que incluye en el proceso por el que se paren las ideas y primeros diseños:

“Pero luego también amigos, novias, todo lo metes ahí, ¿sabes? Por eso...Eso es lo que hace a un producto auténtico, cuando hay implicación personal y pones cosas tuyas de verdad. ¿Sabes? Este personaje, el perro era mi perro, este es una caricatura de un amigo, el otro no sé qué. Todo tiene cosas así. Cuando alguien pone su nombre, tiene los santos cojones de poner su nombre, sobre tu obra, que tiene tus tripas, tus amigos, tu otro, tal y cual, pues dices...Eso es lo que jode especialmente, porque el animador, el creador de verdad pone su vida. Animar viene de ánima, de dar alma, a algo inanimado, dar el alma...”.
(Matías, creador de personajes)

Es decir, frente a la abstracción del proceso remarcada en otros discursos, el creador no solo ya resalta esa confrontación al folio en blanco (aun cuando parta de referencias), sino que invoca experiencias y aspectos emocionales personales que son peculiares de una trayectoria biográfica, los cuales se objetivan (lo que implica un esfuerzo), se toman y utilizan para crear algo que transmita en otro unas sensaciones. Es decir, el creador personaliza o pone en evidencia lo personal

de la creación, los elementos de su bagaje únicos como medio de defensa. También reclama el esfuerzo emocional e intelectual de convertir referencias y afectos en un diseño. Pues esto implica un coste, vencer una resistencia, inercia o bloqueo, enfrentarse a cosas, convertir vivencias en insumos del proceso de producción creativo e intentar transmitir.

Por otro lado, aunque el citado artista (diseñador de personajes) reconoce que los productores ejecutivos y otras personas le hicieron comentarios (lo cual aparece en una parte de la entrevista) con los que mejoró la apariencia del personaje (por lo que no se ignoran las contribuciones de las cúpulas), no parece que estos sean equivalentes a establecer la esencia o idea básica del mismo (que es el resultado de ese proceso de integración peculiar y personal). Nuevamente, como pasaba con las “referencias” culturales o de otros autores, los “comentarios” o apuntes que otros hacen en el proceso creativo (como los ejecutivos) no son idénticos al resultado final, no provocan inmediatamente tal resultado. Los comentarios, como las referencias, se han de integrar y equilibrar en un “todo”, y eso lo ha de hacer el sujeto que combina y funde coherentemente estos fondos de los que parte. El “dar comentarios” (que hacen los ejecutivos), aunque útil, entra en el dominio de lo epidérmico (en la parte de “documentación”, al menos para el artista), frente a la tarea de tomar los comentarios y sumergirse de nuevo en el pensamiento a fin de depurar finalmente un resultado (es decir, esfuerzo personal nuevamente)³⁶⁹.

El sujeto citado utiliza la anterior argumentación que nosotros hemos formalizado para renegociar su esfuerzo, un esfuerzo mental y de creación. Mediante esto reivindica un reconocimiento especial que no puede compartirse. No habla de una creación “mística” o de arrebatos repentinos, sino que no tiene reparo en hablar de referencias heterogéneas empleadas (que en sí mismas no aseguran nada y que uno ha de saber elaborar y combinar), precisamente porque estas le permiten mejor explicitar el proceso creativo, y mostrar y reivindicar su esfuerzo frente a un modo de creación más hermético y misterioso relacionado con ciertos mitos en torno al proceso creativo.

³⁶⁹ La anterior reflexión sobre el esfuerzo mental que implica el esfuerzo creativo, y que hemos elaborado a partir del testimonio del anterior artista, no hace otra cosa que confirmar lo acertado de la definición de *experto* manejada al principio y que establecimos antes de realizar las entrevistas. En aquella ocasión, en el marco teórico, definimos experto como quien manipula fondos de conocimiento avanzados, que implican un saber profundo sobre un campo, para dar con algo novedoso (innovación) o al menos solucionar un problema en un contexto.

En definitiva, estas diferentes visiones entre el polo más artístico (y dentro de este, de determinadas figuras) y el polo gestor son una fuente de conflicto siempre latente, pese a esa informalidad y ambiente desenfadado.

Por otro lado, a la luz de la anterior polémica y contrastes en los discursos, se comprende que los ejecutivos (y otros profesionales) se comporten de ese modo carismático, moviéndose en el espacio de trabajo, supervisando de vez en cuando, etc. Porque es mediante esta forma activa e intersticial de regir el espacio de trabajo como pueden hacer y justificar esos “comentarios” que luego tienen el objetivo de justificar, a su vez, una coautoría, o que permiten no perder el control sobre un proceso que consideran de su propiedad. También logran, mediante tales comentarios, conjurar el sentirse abrumados y algo deslegitimados por la posición que adquiere una fuerza de trabajo algo peculiar, de la que requieren todavía amplios conocimientos.

Otros artistas no siempre reconocen la utilidad de los comentarios de los ejecutivos, sino que se quejan también en las entrevistas de que, en ocasiones, los ejecutivos intervienen activamente (o injieren) en el proceso de diseño de personajes forzando cambios que estropean estéticamente el resultado, dudosos incluso desde el punto de vista comercial, pero que los ejecutivos quieren introducir como por reclamar su reino en el espacio productivo. Así, aunque las personas de la cúpula directiva hablan de cosas abstractas y lenguajes de producción que apuntan a (y tratan de reivindicar) las virtudes empresariales de modo velado, al mismo tiempo por estos comportamientos de gerencia carismática, dando comentarios o imponiendo formas (llegado el caso) delatan algo: el proceso creativo no es tan abstracto como dicen, depende de aportaciones concretas de personas que vierten su esfuerzo, y ellos mismos tratan de adquirir incluso un papel más personal en el proceso creativo. Aunque hablan de procesos abstractos luego intentan ellos también figurar como “personas” exigiendo ciertas formas a los diseños (para legitimar su control sobre las obras). Pero, como no son artistas (y, siendo estrictos, no paren la labor esencial de la creación en algunas fases), retornan de nuevo a un discurso de lenguajes y flujos de trabajo para defenderse, otra vez, del excesivo protagonismo y control que podrían adquirir en el proceso algunas figuras artísticas en especial.

Así, el que reparemos en estas *gerencias activas y carismáticas* (que hemos analizado en otra parte del trabajo) no se debe a que hayamos caído presos de las ideologías de moda en el ámbito de los Recursos Humanos o que nos hayamos creído unas poses falsas. Tales gerencias activas en el espacio de trabajo se

entienden, a la luz de lo visto ahora aquí, no solo como medio para extraer un mayor esfuerzo (como reflexionamos en otro epígrafe) sino también desde el interés de filtrarse en las creaciones. Y este filtrarse en las creaciones de otros (para no perder el control o la legitimidad) lo permite mejor cierto tipo de gerencia al detalle o microgerencia (como la hemos denominado).

“Yo es que siempre he sido...Me gusta, soy un creador de conceptos, de ideas de no sé qué, entonces eso, en un momento dado la gente te mira... Llega un momento...Bueno, ¿para qué le voy a dar la pasta que gane a esta gente?, ¡Si lo puedo intentar llevar yo, que soy el creador, y es mi empresa, y es no sé qué!, Entonces...Eso está genial...”.

(Diego, creador de personajes y animador)

En el anterior testimonio se entrevé, de nuevo, un esfuerzo no reconocido o a veces arrebatado en parte a los perfiles artísticos, por el hecho de querer desplazarse hacia formas de trabajo (como la titularidad de un estudio propio) en las que uno considera que recupera todo el valor (económico y simbólico) de tal esfuerzo.

El anterior modo de explicar las cosas (unido a algunos testimonios citados un tanto ofuscados) parece haber dramatizado los conflictos en estos ámbitos. Por lo común, los diferentes polos (ejecutivos y artistas) hacen piña y se complementan (por la cuenta que les trae). Igualmente puede haber productores ejecutivos cuyas aportaciones hayan sido de un gran valor narrativo y artístico. Pero al mismo tiempo, nuestro deber como sociólogos es detectar el espacio objetivo de posiciones, las diferentes capacidades típicas de cada una y los intereses que las caracterizan aunque estén latentes. La descripción que se recrea en algunos conflictos detectados ayuda a hacer explícitos esos intereses diferenciados y latentes que suelen quedar disimulados por la informalidad y amabilidad de estos espacios, y que solo estallan en confrontaciones más serias de vez en cuando.

También hay que reparar en que estos creadores de conceptos y personajes, si bien hemos visto cómo pueden ser “víctimas” (al no recibir lo que consideran que deben o porque se equipare su trabajo de creación a los “comentarios” que les dan), son, a la vez, “estrategas” simbólicos: es decir, también pueden desenfocar el esfuerzo de los demás para copar la escena en exclusiva. Y esto no es dar de nuevo la razón a la gerencia y la dirección, pues estas entonaban un discurso de la importancia del todo, pero como metáfora disimulada de la empresa (su propiedad). Lo que queremos decir es que, aun reconociendo el

esfuerzo de determinados perfiles, se ha de entender que también estos pueden abusar del reconocimiento y oscurecer el peso de otros, a los que se juzga como subordinados. Aunque algunos artistas puedan crear los elementos nucleares de un producto, sí que es cierto que estos no se sostienen sin lo que los otros artistas hacen para “rellenar la escena” y dar vistosidad a esos elementos nucleares (y si no, probemos a ver una serie sin fondos, sin música o con animaciones toscas, por muy atractivo que sea el personaje principal). Tampoco un personaje puede hacerse popular sin unos circuitos de comercialización adecuados (diseñados por producción ejecutiva). Además, la persona más “creativa” no deja de ejercer una dominación, pues, al final, el privilegio de su reconocimiento y de poder ejercer unas capacidades es el efecto de convertir cosas heredadas y azares que intervienen en la constitución de su subjetividad en rasgos personales extraordinarios que se bastan a sí mismos, que no tienen génesis. Es decir, el subpolo más artístico, aunque ha aportado sus referencias, la riqueza de sus “referencias” depende, en el fondo, de las experiencias creadas por el capital cultural y económico de la familia, así como también por condiciones favorecedoras, accidentes y azares no disponibles por igual para todo el mundo, pero que determinados sujetos capitalizan y blanden ante otros para obtener privilegios y rendimientos superiores.

En resumen, aun reconociendo esos esfuerzos atropellados que el subpolo más artístico a veces puede sufrir por parte de la producción ejecutiva, al mismo tiempo este subpolo también ejerce una dominación a partir de la capitalización de sus privilegios, su capital cultural superior y sus referencias vitales únicas. El polo ejecutivo ejerce una dominación económica (al controlar la infraestructura se arroga lo que cae en ella y, de hecho, toma un papel activo y móvil en el espacio de trabajo para mezclar su persona en el proceso y legitimar más su propiedad). Por otro lado, algunos artistas ejercen cierta dominación cultural: desenfocan a otros y ocupan más la escena en virtud de un genio creado en una génesis social que no es transparente.

6.6.5. Espacios virtuales para la reflexión, salarios y atomización

Hemos visto que estos profesionales son activos en Internet, sobre todo para buscar informaciones, formarse, buscar empleo (a algunos les contactamos por medio de redes profesionales virtuales), o auto-promocionarse. Pero también los espacios de Internet podrían activarse como espacios comunes para pensar la profesión, sus problemas, etc.

En las entrevistas se indicaban algunos problemas: la inseguridad del sector, los proyectos con los que uno no se identifica del todo, a veces la falta de solidaridad y la meritocracia extrema que convive con la ayuda “desinteresada” (pero solo entre ciertos círculos, y si se logra entrar), la presión de lo políticamente correcto en las series que puede coartar la libertad creativa, los salarios muy fluctuantes (muy dependientes del tipo de producción y tipo de participación en el mismo), etc. En estas profesiones los sindicatos o gremios son inexistentes. Se trata de relaciones totalmente individualizadas entre empleados y empresarios. No obstante, si bien, cuando se empieza, hay bajos salarios, un artista con cierta experiencia y reputación puede acercarse a los 30.000 euros anuales en una producción o más, como hemos indicado.

Dada esta atomización, la ausencia de colectivos de defensa profesional, y dado el recurso a la red para mostrar trabajos y crear relaciones, pensamos que podríamos encontrar allí foros de discusión donde trataran también de hablar y encontrar soluciones a los problemas, como una suerte de medios colectivos de problematización del sector. Tales espacios virtuales serían espacios de encuentro, donde estos profesionales hablarían en sus propios términos, y donde, además, podrían quejarse con cierto anonimato (en las entrevistas observamos que las personas se quejaban a veces de cosas, pero solían ser prudentes, aun cuando se les dijo que les garantizaríamos dicho anonimato). En profesionales que se mueven continuamente, que no duran más de unos meses o un año en un proyecto, o que hacen incursiones en empresas fuera de España, probablemente los espacios de Internet sean lo más estable que haya en su profesión para poder tratar cuestiones delicadas y expresarse.

En efecto, encontramos espacios en la Red donde las personas hablaban de sus problemas (por ejemplo, en blogs de algunos animadores emigrados al extranjero que no tenían reparo en hablar y denunciar abiertamente situaciones negativas, y donde otros respondían con comentarios).

Especialmente fueron interesantes algunas discusiones, por los temas que se introducían y las respuestas que originaban, hasta el punto de que algunos productores (o que se identificaban, supuestamente, como tales) entraban en escena a contestar cuando el debate “virtual” se animaba³⁷⁰.

³⁷⁰ Una bitácora especialmente interesante, a la que nos referiremos a continuación, donde se originó un debate sobre la situación del sector se encuentra en Jor (2013a y 2013b).

Degradación de condiciones y nuevos espacios posibles de expresión y organización

Por ejemplo, en el blog referido en la anterior nota al pie, una entrada del mismo y algunas respuestas de apoyo ahondan en los grandes problemas del sector. El texto del blog y los comentarios de otros animadores suscitados por la entrada están en Jor (2013b). En general, el autor del blog (y otros le siguen con sus comentarios) diagnostica al sector haber entrado en una “burbuja”, sobre todo en España (pues está creando expectativas que no podrá mantener, dado que no se han formado grandes productoras, sino proyectos “fantasma”, que aparecen y desaparecen). También el autor alerta y deplora la calidad media o baja de algunos productos. Se denuncia la degradación de condiciones, en comparación con otros tiempos, sobre todo por empresarios que contratan, a precios de miseria, cada vez más, a jóvenes recién salidos de las escuelas, sin experiencia, cautivados por las promesas infladas del sector, y que están dispuestos a todo en sus primeros años.

Las escuelas que están proliferando, se deja entrever en el blog y en los comentarios, son un intento del empresariado del sector de generar un ejército de reserva con un mínimo de formación que favorezca precios a la baja, y con ellos, producciones más baratas y frecuentes. El que lleva la voz cantante en la discusión que se desata a raíz de la entrada de la bitácora referida es un artista veterano y emigrado al extranjero que se ha marchado, al parecer, para evitar la degradación total. Otros artistas que intervienen, y que son algo críticos, parece que tienen una trayectoria similar.

En nuestras entrevistas también se detectó esa preocupación de aquellos que ya estaban en la treintena respecto de la tirada de precios a la baja de los más jóvenes, que al no tener ciertas necesidades y querer hacer lo que les gusta, aceptan lo que les echen.

“Digamos que si a un chaval joven que acaba de aprender, que tiene un nivel muy alto, le contratan en ciertas condiciones salariales, económicas, iguales que a ti que tú estás en las mismas condiciones, ese chaval se lo puede permitir. Tú como persona adulta entre comillas, que te tienes que pagar algo, no te puedes permitir estar, no lo resistes y al final lo dejas. O sea, evidentemente, porque es un estilo de vida que...No es estable. La animación para mi gusto no es una profesión estable. De hecho, yo mismo no sé si a los cuarenta me veo trabajando en animación”.

(Juanma, animador)

También otra entrevistada entrevisté cierta bajada salarial recientemente en el 3D en comparación con el 2D. En el caso de las series españolas en 2D anteriores a 2000, las animaciones no eran artísticamente muy complicadas (por lo que no requerían tanto esfuerzo), se producían fotogramas en grandes cantidades y los salarios eran muy altos. Además el mercado laboral no estaba tan masificado (pues, aunque las animaciones que se hacían eran, por lo general, poco complicadas, es verdad que no todo el mundo sabía dibujar). Comparando aquella situación (del 2D tradicional), y las series de aquellas décadas (de animación más limitada y sencilla) con la época actual del 3D, la exigencia y calidad de las animaciones (detalles y calidad de los movimientos) han crecido enormemente, pero no lo han hecho los salarios. Solo el animador que sabe trabajar con cierta calidad, a la par que agilidad, puede hacerse con un salario alto.

“P: Pero en comparación con lo que se cobraba en los 80, no...

R: Yo llegué a cobrar en los años 80, pues cerca de un millón de pesetas.

P: ¿Al mes?

R: Al mes. O sea, 700.000 pesetas o así, trabajando en casa...

P: Entonces podríamos decir que se ha degradado la profesión...

R: A ver...Es que es diferente. Es que es diferente...En lo que yo trabajaba era de televisión. Y era que todo valía. Bububuub... (*Hace un ruido como imitando una máquina*). Era en plan quizás todo más mecánico. Entonces era una producción muy mecánica, muy rápida y muy fácil. Y ahora ya te digo, no sé si hay *freelance* de calidad que se trabaje en casa, no sé. Entonces pues a lo mejor haciendo *freelance* de calidad, si eres rápido, conoces bien la herramienta del ordenador, el 3D, los personajes y tal, pues te puedes sacar un buen sueldo. Pero no lo sé. No lo sé...Pero...Yo creo que antiguamente se podía ganar más dinero”.

(Paz, animadora)

Volviendo a lo que dicen los foros³⁷¹ (bajada salarial confirmada por nuestras entrevistas, peores condiciones en horarios, masificación, burbuja en el sector ya que no se están conformando grandes empresas para mantener una producción sostenida, etc.), son los artistas algo más experimentados, o bien aquellos en posiciones de mayor prestigio, los más críticos con las condiciones del sector. Esto no es de extrañar, pues estos artistas veteranos ya han perdido la

³⁷¹ Nos referimos a los mensajes del foro que se encuentra en el enlace de Astuti (2009), como, especialmente, a las reflexiones y comentarios de animadores que responden a una entrada dentro del blog de Jor (2013b).

inocencia de los primeros años al experimentar y sufrir el campo profesional. También hay cierta defensa de sus intereses, como hemos visto: observan con temor la competencia de los que entran (ante una mayor oferta de formación), y las consecuencias en salarios y oportunidades que eso puede implicar.

Algunos artistas experimentados que se han marchado a mercados extranjeros de mayor prestigio, sin ser los centros dominantes, están en una tensa situación, que explica en parte su discurso. Pues, de alguna forma, han hecho cierta carrera profesional, con algunos logros notables, y al mismo tiempo se ven amenazados por la proletarización de la profesión, la explosión de oferta educativa, o que haya perdido cierto elitismo (como sale también en nuestras entrevistas, especialmente en relación al 2D). Se sienten amenazados, en definitiva, ante el posible crecimiento excesivo de efectivos en el mercado laboral (en España), la crisis y los precios a la baja, lo cual, todo mezclado, puede conllevar un daño serio a sus condiciones de empleo. Pese a que denuncian la situación, también exhiben sus expresiones elitistas, como toda capa intermedia amenazada, pues llaman “obreros del 3D” a aquellos que ha horneado lo que consideran la burbuja de la profesión (señal de que ellos tampoco se pensaban antes, del todo, como “obreros”). Alguien se queja de los aires de grandeza de quien utilizó la expresión (la identificación con lo proletario levanta sus susceptibilidades y temores). La persona que acuñó en el foro referido la expresión de “obreros del 3D” rectifica diciendo: “Obreros todos somos. Hasta yo ahora mismo en X (nombra una multinacional del entretenimiento) soy un obrero”, aunque añade: “no tanto quizás como lo sería en España”³⁷².

Aunque estas denuncias iniciales en el foro analizado tienen apoyos, no son secundadas por todos los que intervienen en la discusión. Un profesional del sector (que, siguiendo su pista en Internet, trabaja ahora en EEUU, en un estudio muy importante) dice:

“Sin dejar de denunciar la situación actual -que creo que difiere un poco de la que había hace un par de años-, el hecho de que algún empresario calavera haya decidido apostar por mí, un tipo sin experiencia ni formación reglada, y que acepta como pagos promesas de un futuro mejor y palmadas en la espalda, me sirvió para crecer. Puedo decir sin temor a equivocarme que seguramente yo le he robado el puesto a alguien más cualificado que yo. Porque sencillamente habré salido mucho más barato (en ocasiones, hasta he pagado por trabajar). Historias así habrás vivido y escuchado un montón (...).Y si los

³⁷² Estos comentarios se hacen a colación de la entrada de una bitácora y se hallan en Jor (2013b).

productos son baratos y funcionales, ¿no existe la posibilidad de que el siguiente proyecto sea un poco mejor?”.

(Intervención de un artista en un blog sobre el sector³⁷³)

Es decir, el anterior testimonio desactiva las críticas con el argumento de que todos en algún momento han hecho competencia desleal para hacer carrera cuando empezaron. Y recomienda una especie de alianza tácita con el empresario: dejemos que los precios salariales bajen un poco (ya que además los jóvenes hacen carrera) para que se ahorre dinero y puedan consolidarse empresas y proyectos de más calidad en el futuro, lo cual al final beneficiará a todos en términos de empleo. Aunque el argumento tiene su lógica y busca consenso, su intervención se resume en la estrategia algo individualista de “todo por un sueño”.

Entre tanto, aparece la voz de un productor que, frente a las críticas furibundas al sector en España y a esas empresas “pirata” (en palabras de algunos), explotadoras de mano de obra joven y barata, recuerda todo lo que la empresa ha hecho por sus empleados:

“Gracias a estas empresas, profesionales que no destacaron en la escuela (o cuya escuela no destacaba), han podido llegar alto. Son empresas trampolín (*se refiere a las empresas españolas que se han denunciado como explotadoras*). Conozco varios casos, y uno de ellos lo conoces tú también. Pistas? Acaba de entrar en Toons (*nombre ficticio que damos a una conocida empresa de animación española*). Qué era él hace año y medio? Qué aspiraciones tenía? Desde luego que no las mismas que ahora. Es innegable que el estudio ha ayudado, aunque todos sabemos que no es lo único. Y para que esos 197 estudios de 2^aB puedan seguir catapultando a “gente oculta en la sombra” hacia la luz, necesitamos apoyo”.

(Intervención de un productor en un blog sobre el sector³⁷⁴)

Es decir, el productor que interviene en la discusión de los artistas, gracias a que al fin y al cabo es un blog que todo el mundo puede ver, conjura los fantasmas de estos artistas que se han beneficiado de la eclosión de la animación y que son desagradecidos, a su entender, con el empresario. Como dice el productor, eran chicos rebeldes o ensimismados con sus aficiones artísticas y tecnológicas, que, según él, no destacaban en las rutas e instituciones dominantes (la escuela), pero a los que las empresas “rescataron” convirtiendo tales aficiones en un medio para ganarse la vida (y a veces muy bien). Cuando parece que estos artistas (dominados

³⁷³ Este comentario se encuentra en la bitácora referida. Su referencia bibliográfica concreta es Mozos (2013).

³⁷⁴ La referencia bibliográfica de este comentario es Ise (2013).

en el campo cultural³⁷⁵, como económico) no se acuerdan de su pasado, y se rebelan, algunos productores recuerdan sus “estigmas”: pues son profesionales con capital cultural, pero a veces no formalizado y/o sancionado con alto capital simbólico como los títulos universitarios. Poseen un capital cultural que, con frecuencia, depende de su reconocimiento en cada ronda de contrataciones por parte de los empleadores y del sector. Con ello, el productor parece querer desactivar solidaridades, rebeliones y exigir más respeto por estas empresas (especialmente los pequeños estudios), quizás explotadoras o que no apuestan lo que deberían por la calidad, pero que han logrado catapultar a algunos.

Encontramos en la intervención de este productor en el foro resonancias con el anterior discurso del empresario como ese ser que logra, creando una infraestructura, hacer florecer las creatividades individuales. Los empresarios juegan así con la posición precaria (en diferentes campos, en el económico y en el cultural) de estos artistas para lograr acomodarles a sus intereses. En cualquier caso, con ello, se expresan los límites también del empresario, pues tampoco son empleados cualesquiera, pese a que el mercado tienda a la saturación. Son grupos con habilidades escasas (especialmente aquellos más virtuosos), por lo que se necesita jugar más bien con sus vergüenzas, remuneraciones simbólicas y sueños para atraerles a unos planteamientos. Pese a que el referido empresario pinta como muy posible el éxito y llama a la paciencia para aceptar algunas condiciones (malas al principio), en otros foro interesante de animadores y artistas de efectos especiales (que coincide en los mismos temas con el anterior blog referido), un artista dice en relación a esas “promesas a futuro”, que sirven como señuelo, o con respecto a llegar a entrar en ciertos circuitos dominantes algún día³⁷⁶:

³⁷⁵ Dominados en el campo cultural porque para los circuitos artísticos dominantes (y más académicos o menos comerciales) hacen un arte demasiado comercial, sin tener mucho espacio para desarrollar un lenguaje propio, o sin entrar en los debates candentes y más “filosofizantes” del campo del arte, sin desarrollar una reflexión más elaborada o formalizada (aunque implícitamente tengan la suya) sobre cómo expresar, el porqué de los contenidos, las técnicas, materiales, espacios artísticos, etc. En la siguiente obra se habla brevemente de estos problemas y oposiciones (Wells y Hardstaff, 2008: 84-85). Y en el campo económico también se hallan dominados porque, al fin y al cabo, y aunque algunos se instalen por su cuenta, inicialmente son asalariados y sin control de los medios de producción, del producto, ni de los beneficios que genera. Aunque hay que preguntarse si los círculos menos comerciales y de la “alta cultura” son tan libres como quieren pensar que son en comparación con lo comercial, pues ellos también a su manera están sometidos a ciertas tendencias, corrientes en boga, círculos que monopolizan un juicio, etc. Más adelante resolveremos estos problemas diciendo que cada cual (lo más tendente a lo comercial, o lo más intelectualizante) hace su tipo de arte, con diferentes orientaciones, y que piden sus habilidades y capacidades acordes, y que tienen sus límites y posibilidades propias.

³⁷⁶ El testimonio que figura a continuación proviene de Expósito (2013).

“Creo que hay la falsa creencia de que «entraremos en el grupo» una vez tengamos la oportunidad de hacer una gran producción”.

(Participante en un blog profesional)

El itinerario de éxito que se pinta como posible (y en el que muchos creen) no parece tan fácil, y siempre está recubierto de la inseguridad de si después de llegar a ciertas mecas o proyectos, uno se mantendrá, si podrá ir dando saltos entre proyectos interesantes, o se caerá del circuito dominante tras perder comba o no renovar un contrato. Es decir, incluso logrando ciertas metas nunca se ven libres de la inseguridad. No se gana nunca una plaza en ningún lado, a menos que uno mejore continuamente.

Un artista (radicado en el extranjero también) introduce el tema de la sindicalización o de crear gremios de artistas para mejorar las condiciones laborales del sector (Carvajal, 2013). Respondiendo con frialdad, los comentarios posteriores del foro (ya mentado) siguen con otras cosas y no recogen la invitación. Los que se hallan en España y los que empiezan en el sector se entretienen más en reprochar a los que han emigrado el que vengan a zurcirles en la cara su glamuroso empleo en estudios extranjeros.

En resumen, mediante los anteriores testimonios somos testigos de que estos profesionales no son únicamente fríos estrategas en busca de mejorar su posición, replicando en la gestión de su capital profesional las conductas del empresario en la gestión de sus activos. No son simplemente, desde una visión determinista, máscaras de una lógica de crecimiento infinito, en este caso aplicado a los “activos cognitivos” (lo cual nos habla de una sociedad dominada por el capital). Son también capaces de reflexionar sobre si vale la pena explorar otras fuentes de sentido (vimos que ya lo hacían al tratar de ver en la experiencia de su trabajo, en los bienes internos, un sentido). Incluso son capaces de empezar a proponer formas de organización alternativas como gremios de artistas; pero si bien reconocen problemas comunes, son incapaces de encontrar soluciones, pese a tanta interacción y foros disponibles.

Cuando surge de vez en cuando una “voz” que cuestiona la situación del sector, es decir, cuando se distancian de lo dado y piensan cómo deberían ser las cosas (metareflexividad), pronto vuelven a hundirse en lo pragmático, en una reflexividad adaptativa (autogestionarse, hacerse buenas redes, competencia “desleal” necesaria, aguantar unos años difíciles, etc.).

La cohesión se deshace en colectivos donde dominan las comparaciones de posición entre ellos o donde se dan grandes diferencias simbólicas y de capital

cultural (la masa contra los que han salido fuera o han llegado a ciertos estudios, los más expertos, los mejores artistas, etc.), agravadas por los distintos momentos en la carrera y biográficos (los jóvenes dispuestos a todo, frente a los veteranos a la espera de una consagración que no llega, etc.). Todos están demasiado pendientes de su proyecto individual. Alzar la voz y quejarse es reconocer una carencia o el fracaso (es decir, no tener las capacidades exigidas como para haberse hecho un hueco en los grandes estudios), por lo que las soluciones pasan por seguir intentándolo, elaborar estrategias en el mercado para orientarse a lo deseado, y si no, marcharse sin hacer demasiado ruido.

Por otro lado, la reflexión latente en bastantes intervenciones, vistas hasta ahora en los foros, parece decir: ¿cómo rebelarse contra las condiciones del sector y contra el empresariado si este les brinda oportunidades con las que poder poner en práctica sus capacidades artísticas y vivir de lo que quieren, aunque no siempre los proyectos les entusiasmen? De hecho, en algunas entrevistas que hicimos, se suele denunciar más la falta de apoyo estatal a estos sectores (mientras que en otros países el Estado es muy generoso), que el que el empresariado abuse, pues la incertidumbre o que las condiciones no sean extraordinarias se dan por hecho. Se teme más el paro (porque el Estado no sea generoso con el sector audiovisual) que el mal empleo (además, no todos los empresarios nadan en la abundancia en estos sectores).

La susceptibilidad sobre el propio salario

El atomismo de estas profesiones se revela cuando ellos mismos hablan de sus propios salarios. Una persona, en uno de los foros de la profesión, introduce la cuestión de cuánto se pagaba en una producción española que alcanzó gran notoriedad³⁷⁷. Aunque algunos ofrecen cifras orientativas con buena disposición, otros desautorizan la pregunta, ya que piensan que es asunto de cada profesional y es inapropiado preguntarlo. En general, domina el espíritu de “cada cual según cómo negocie”. No obstante una de ellas añade:

“A mí la pregunta no me parece mal, en realidad. Si es para comparar y ver cómo está el mercado antes de ponerse frente a una entrevista de trabajo por primera vez, no me parece mal. Yo me acuerdo que en mi primera entrevista, ninguno de mis amigos había empezado a trabajar, y cuando me preguntaron

³⁷⁷ El mensaje que abre el hilo del foro y que pregunta sobre salarios en una producción española puede encontrarse en 3D_Cubano (2009). El resto de los mensajes referidos que contestan, o bien desautorizan, se encuentran tras este mensaje de apertura.

eso de "¿cuánto quieres cobrar?", las únicas referencias que tenía eran a través de hilos como este... Otra cosa, es que no me apetezca decir lo que cobro, consciente de que este hilo lo pueda leer gente que trabaje en el mismo lugar que yo".

(Intervención de un artista en un foro³⁷⁸)

Al anterior participante le parece bien que se pregunte sobre salarios si es para crear un sistema de referencias salariales que empodere a los profesionales en un sector donde la información abierta y clara es nula y donde, por ello, el empresario abusa. Pero hay un "pero": no quiere decir, en concreto, cuánto cobra para no dar información a sus compañeros de trabajo y para evitar que se sientan legitimados a reclamar lo que no les corresponde. El salario, incluso para los mismos asalariados, según las nociones de este artista, ya no es el pago estandarizado a funciones objetivas, sino que es expresión de un valor personal que remite a capacidades específicas del profesional, a su capital cultural particular (y se vincula con la autoestima, por lo que se entiende la defensa feroz de esta personalización del salario).

Los que dicen ser recién llegados al mundo de la animación, por el contrario, defienden que la gente diga el salario, aun aproximado, para tener referencias de las que partir y tener una noción de qué es un trabajo mínimamente bien pagado (al final, algunas personas se animan y dan respuestas aproximadas). En la desinformación y el secretismo el empresario encuentra la forma de generar confusiones en torno a la remuneración de la fuerza de trabajo.

El secretismo en torno al salario (entre los mismos trabajadores), más allá de estos espacios y foros de discusión, también salió en nuestras entrevistas como típico de las profesiones creativas en general:

"P: En los foros preguntaba alguien los salarios en un sitio, y la gente decía ¿pero cómo preguntas eso?

R: Mira, me pasó precisamente en esta empresa, porque vi una conversación de esas y tuve que intervenir. «Oye, ¿tú cuánto cobras?». «¡A ti te lo voy a decir! Aquí cada uno...». Me acerqué a este tío y le dije: « ¿tú te das cuenta de que si este tío, por lo que sea, no se entera de lo que cobras tú, a lo mejor pone un precio más bajo a su trabajo, y a la próxima en la que estéis, van a ir a por él, porque sale más barato?». Y no solo va a salir más barato, sino que van a empezar a unificar los precios más baratos".

³⁷⁸ Este mensaje fue escrito por Astuti (2009). En el enlace que consta en las referencias bibliográficas puede consultarse en el soporte original, así como otros mensajes que le contestan en el foro.

Luego este mismo entrevistado aclara uno de los motivos del secretismo en torno al salario entre los propios artistas:

“O paso de decir algo para enterarme de que soy el que menos cobra, pues me hago el listo, sin decir cuánto cobro, y no sé si influye en ese sentido ese pequeño complejo, porque hay mucha gente que no sabe negociar”.

(Abel, storyboardista de animación enfocada a videojuegos)

Es decir, el orgullo que permea estas profesiones mina las solidaridades hasta para reconocerse unos a otros lo que ganan. Declarar un salario muy alto es atraerse envidias; y airearlo si es muy bajo, y uno no lo sabe, implica reconocer las propias carencias y debilidades: que uno vale menos, que no sabe negociar, etc.

En EEUU, y aun cuando los trabajos de animación y diseño por ordenador están muchísimo mejor pagados (también el nivel de cualificación es más alto, en general, pues está la élite, y las empresas tienen más medios y capacidad inversora), se ha introducido, en algunos lugares, y ante la tremenda atomización, la práctica desesperada de organizar entre los asalariados encuestas salariales en los lugares de trabajo (o vía Internet y a iniciativa de algunas asociaciones). Cada cual mete, en una urna, un papel con su salario, para, luego, calcular entre todos un promedio. Un profesional lo recogía en su blog y animaba a otros a hacer lo mismo y a participar en estas iniciativas, o bien a colaborar con encuestas virtuales del mismo tipo, pues al conocer un promedio salarial, uno tiene luego mayor información para poder negociar y evitar abusos (VFX soldier, 2010). El autor de la bitácora referida recomendaba no caer preso de la motivación y satisfacción que produce el trabajo artístico para así evitar los abusos de empleadores que, precisamente, se aprovechan de ello para pagar menos. También habla de sindicalizar los lugares de trabajo como medida necesaria. No obstante, estos intentos en EEUU de hacer estas encuestas salariales también se explican porque allí hay una industria consolidada que no funciona tanto por ráfagas. Ante la mayor estabilidad, los empleados pueden plantearse estas formas de presión salarial.

Viendo el anterior uso de los espacios virtuales, podemos decir que estos espacios virtuales no siempre aíslan ni son siempre la expresión de sujetos volátiles e individualistas. Tampoco Internet es solo un espacio que alienta la competencia (como defendimos en el apartado que trataba sobre la visualización continua de contenidos y la reconstitución de los niveles mínimos de capacitación de la fuerza de trabajo por sus efectos). El mundo virtual puede ser resignificado y empleado con otras consecuencias. Los espacios virtuales, pese a que en ellos también se filtra y reafirma esa ideología de “sálvese quien pueda”, son espacios

de comunicación donde los asalariados, especialmente aquellos cansados por la dinámica del sector y que no progresan como les habían prometido, diseñan colectivamente y difunden mecanismos para defenderse (dada la tremenda atomización) de prácticas abusivas: por ejemplo, creando formas de regulación, por precarias y débiles que sean, como son las referencias salariales; o recomendando estrategias como salir al extranjero. No hay que subestimar estas iniciativas, por ridículas que parezcan, porque pueden ser embriones de otras iniciativas más organizadas y potentes en profesiones atravesadas por una fuerte competitividad y poco cohesionadas. Por ejemplo, estos espacios también pueden dar lugar a cooperativas de artistas (empresas creadas por un conjunto de empleados donde no hay que remunerar a unos inversores y empresarios), las cuales, aun dentro del reino del mercado, suponen otro modelo por el cual podría darse otro modo de repartir los ingresos.

Al mismo tiempo que el capital idea o se beneficia de nuevas formas para hacer trabajar a esta fuerza de trabajo cognitiva, esta misma también encuentra nuevos mecanismos de defensa y protección (desde blogs de apoyo e intercambio de información diversa, hasta foros de discusión para tratar problemas o hacer encuestas salariales, dado además que es una fuerza de trabajo móvil que no tiene un espacio de trabajo continuo).

6.6.6. Las condiciones de trabajo y el buen ambiente en la empresa

Como vemos, tanto por nuestras entrevistas como por los foros, los problemas salariales y de condiciones (jornadas de muchas horas, semanas sin descanso, precariedad) están presentes en esta fuerza de trabajo, aunque a la hora de la verdad no se plasman en acciones conjuntas de regulación en el espacio de trabajo³⁷⁹. La volatilidad de los proyectos hace que cada cual se centre en renovar contratos. Pero es interesante que estas cuestiones, si bien no explotan abiertamente y de modo organizado en el día a día, están presentes en las conciencias de los empleados. Este problema salarial, las condiciones no siempre buenas y la inestabilidad e incertidumbre (de no saber si uno enganchará con otro proyecto), al final, sin darse cuenta las empresas, afectan y desvirtúan el poder de algunas técnicas de control que veíamos en apartados anteriores. A este respecto, analicemos lo siguiente. En estas empresas (como sucedía en el mundo TIC y

³⁷⁹ Aunque ha habido, en algunos casos, intentos de combatir de modo más organizado algunos problemas. Véase la siguiente información de la Confederación Intersindical Gallega (2009).

seguramente en otros sectores con características similares) se promueve un ambiente de “club de amigos” (las interacciones suelen ser muy informales y cordiales, jerarquías menos marcadas, rituales comunes como comer en espacios internos, instituir actividades conjuntas en los descansos o fuera, etc.). No hay nada peor que un ambiente enrarecido en empresas que se apoyan mucho en la colaboración y negociación de criterios para abordar un trabajo, por lo que extender estos ambientes es una cuestión de necesidad. De hecho, tener un carácter difícil implica riesgos para la permanencia en la empresa y la empleabilidad. Se requieren sujetos muy sociables, siempre de “buen rollo” (pase lo pase). De hecho, si bien ser vago e ineficaz, como en todas las empresas, no resulta un atributo ventajoso, en estas empresas lo que preocupa especialmente es evitar a aquellos que caldean el ambiente, que rompen el buen rollo, o que, si bien pueden trabajar más o menos adecuadamente, cuestionan las correcciones y estilos impuestos. El quisquilloso de carácter difícil interrumpe una red colaborativa, su fluidez o los bucles de calidad. El que siempre ve todo positivo, resignifica la realidad de modo motivante para ser siempre afable y social, aunque el trabajo y los horarios le rebasen, es el sujeto apto porque no se bloquea él mismo, ni ocluye el flujo de trabajo. En consecuencia, no se reprimen las emociones (pues la positividad y el carácter entusiasta y afable valorizan), sino cierto tipo de emociones y caracteres. Por utilizar una metáfora inspirada en las redes sociales, estas, para funcionar, requieren un tipo de carácter en los usuarios: ser siempre ese “avatar” afable y risueño con el que la gente quiere conectar y conversar, para hacer posible ese rumor continuo. En estas empresas también se requiere convertirse en un avatar positivo y no problemático para hacer posible una subordinación que demanda en mayor medida la colaboración y contribución del sujeto. Pero las personas no siempre nos hallamos con este humor, sino que nuestras emociones oscilan. Asimismo, participar en todo agregado implica conflictos (por diferencias en los puntos de vista, por antipatías entre las personas, etc.). Pero cada vez la sociedad y las empresas piden más interacción. Por tanto, convertirse en este avatar siempre afable implica un disciplinamiento, una represión de otras emociones, que no todos logran.

“R: Se exige sobre todo que no seas problemático. En estas empresas, supongo que en cualquier empresa, lo que quieren son personas en su equipo que generen un ambiente positivo de trabajo, no...Evidentemente, tú te encuentras dificultades, incomodidades, puedes aguantar con ellas, pero si eres una persona que genera problemas en el equipo o incluso conflicto, probablemente eso no gusta....(....) Incluso con las mismas supervisiones, con las correcciones, tú puedes ser un animador que te corrijan, tú no estás de acuerdo con esa

corrección y puedes quejarte y decir que...Puedes llegar a poner a caer de un burro a quien sea, porque te han corregido eso, pero obviamente, no lo veo profesional. O sea, me refiero, tú como profesional te corrigen, estás para hacer un trabajo para que le guste al director, no para que te guste a ti. Entonces, es personal. Realmente, sí ocurre que...Hay gente que no lo lleva bien y simplemente están, esas personas no encajan en la empresa y ya está. Y tienen que irse fuera”.

(Juanma, animador)

“Hay gente que quería entrar en la serie esta, en la producción esta, pero como lo conocían y decían que era una persona que no sabía trabajar en equipo, una persona conflictiva y tal, pues no lo querían allí. A lo mejor una persona que hace bien las cosas, por tener el carácter que tiene, no la quieren. Entonces, ellos mismos (*se refiere a los jefes y otros empleados*) decidían que no...Que no querían que entrara”.

(Natalia, animadora)

En definitiva, aparte de esta evitación del insociable y “problemático”, son comunes (como vimos) las técnicas motivacionales por parte de la dirección (con las típicas arengas para encender el sentimiento de unidad frente a un contratiempo), y el cultivo de ambientes distendidos, precisamente con vistas a vincular al empleado con la empresa o generar identificaciones fuertes entre el equipo al menos, si con la empresa como tal es más difícil (por la temporalidad de los proyectos).

Pero toda esta panoplia de técnicas orientadas a manipular las identificaciones y motivaciones se ven desbarajustadas por los conflictos materiales, de los que venimos hablando. La empresa trata de manipular nuevamente el idealismo del empleado y también la informalidad o jerarquías menos marcadas, sobre todo en el caso de estos artistas, pero las preocupaciones materiales regresan para alimentar un distanciamiento hacia las empresas que hace inefectivas algunas de esas técnicas.

“En ese sentido me encontré con una serie de problemas que son un poco los problemas que en general hay en la empresa privada, que hay un montón de cosas que debería haber en el contrato de papel...El contrato de conducta entre unos y otros, debería muchas veces ser un poco más directo, un poco más sincero y un poco más auténtico, un poco más sin adornos de cualquier tipo, porque sí me acuerdo que por parte de algunos estaba lo de «¡venga la motivación, ahora es cuando más empeñados, cuando más esfuerzo tenemos que dedicarle!» No había pago de horas extras por ejemplo. Y entonces era

como... ¡Lo que estás diciendo son palabras muy vacías! Ese discursito son palabras superfrías, ¡no me puedes decir eso! ¡Necesito un poco más de argumento para motivarme! Porque realmente, joder, llevo tres días sin cenar en casa...”.

(Abel, storybordista de animación)

Así vemos que las personas no son por ello totalmente manipulables por técnicas de control. Esta capacidad de distanciarse con respeto a los modos de control es un matiz importante frente a los anteriores epígrafes en que aparece un sujeto siempre sometido e influenciado por multiplicidad de mecanismos. El distanciamiento de las personas y la resistencia, aun psicológica, a los modos de control es una constante en la vida social y en la esfera de la producción. Es un síntoma de malestar, del sometimiento continuo que exige la esfera productiva incluso cuando demanda cierto componente creativo. Como vemos por el anterior testimonio, se llegan a recibir esos discursos y arengas de la gerencia y superiores directos con bastante frialdad, como un rito más de estos ambientes, a veces hasta de modo cómico. Las condiciones no siempre buenas y las decepciones alimentan el distanciamiento y al menos la lucha sutil contra estas técnicas, aunque sea cultivando cierta ironía y comentando lo ridículo de determinados discursos de la gerencia. El distanciamiento y rechazo a esta falsedad que percibe nuestro entrevistado (esas técnicas motivacionales sin consecuencias materiales) no queda en la mera ironía, pues él mismo, aunque hace cortos, no ha vuelto a trabajar en empresas de animación desde aquella experiencia y vive de proyectos para publicidad que le salen como autónomo.

La propia gerencia parece no tener consciencia de esta distancia psicológica que algunos empleados aprenden. O quizás a la gerencia, aunque lo sospeche, le interesa cultivar estos discursos. Pues, si bien a fuerza de repetirlos y dado su vacío material los empleados aprenden a problematizar tales discursos, estos siguen creando la apariencia de una gerencia que al menos es correcta en las formas o de un ambiente artificialmente distendido y de unión, el cual es importante para neutralizar o bloquear conflictos explícitos (aunque interiormente haya cierta ironía en el empleado).

De hecho, para completar este apartado sobre conflictos materiales, veamos la idea que tienen algunos gerentes y directivos de cuál debería ser la motivación para el trabajo y que contrasta con las declaraciones vistas en los empleados y sus conductas. La directiva que habla a continuación se refiere a que, viendo que la productividad bajaba, decidieron recuperar formas destajistas de salario: es decir, cuantos más segundos de la película o serie se sacaban animados,

más se pagaba. Según la directiva, aunque la medida funcionó, se llevó cierta decepción.

“Por cada no sé cuántos *frames* saques más al día o al mes, o lo que sea, se te paga un tanto por ciento. (...) Yo pensaba que la gente trabajaba por otras cosas, soy una ingenua en ese sentido. Me encontré con que de repente empezamos a terminar los episodios en los tiempos que estaban marcados. Para mí como producción fenomenal, por fin estamos funcionando al ritmo adecuado, pero estamos funcionando al ritmo adecuado porque estamos dando más dinero a la gente, cosa que me parece normal. La gente trabaja por dinero, si eso lo entiendo; pero yo tenía esta idea ingenua de que si la gente no daba más de sí es porque no daba más de sí, de que si estaban llegando tarde es porque realmente no podían hacer otra cosa. Y de repente me encontré que cuando les pagabas más, sí que daban más de sí, y no estoy hablando de que trabajen dieciséis horas ni nada de eso, simplemente rendían más en su jornada laboral. Muy bien porque se aceleraron mucho los procesos, pero yo me llevé un poco de decepción la verdad”.

(Eva, directiva)

La empresa que dirigía esta directiva, según pudimos saber por testimonios y opiniones externos y que se manejan entre los profesionales del sector, no paga mal. Por otro lado, la citada directiva era una persona bastante agradable y conciliadora, muy preocupada por organizar las cosas para la comodidad del artista (lo cual es muy valorable). Pero hay algo que añadir en términos sociológicos: como vemos, la empresa ha llegado a creerse tanto ese espíritu y discursos (de la motivación y de manejo de los aspectos intrínsecos que el artista encuentra en su trabajo) que hasta se extraña de que la gente responda a incentivos económicos. La empresa, que se mueve por el puro cálculo, se decepciona en cambio al ver un empleado demasiado materialista, pues eso pone en peligro el cálculo materialista de la empresa. Para que uno pueda ser calculador, la otra parte (en este caso, la fuerza de trabajo) ha de ser generosa.

La empresa habla de motivación, de compañerismo, de equipo y del gusto por la creatividad, pero en las conductas de los empleados se evidencia que no son solo artistas sino personas urgidas por necesidades, socializadas en un mundo capitalista por lo que tratan también de maximizar el valor de sus capacidades. En cualquier caso, por el anterior testimonio de la directiva, vemos que todo el discurso de la motivación y el espíritu de equipo (que la empresa cultiva) no solo tiene un objetivo de extraer más fácilmente el esfuerzo (como hemos analizado en un apartado anterior) sino también crear un empleado inocente que lo da todo y que no es problemático en términos salariales, de modo que los conflictos

laborales se difractan por miedo a estropear el buen rollo³⁸⁰. Pero lo material resurge y desbarata estas técnicas de las empresas.

6.6.7. Otros conflictos

Pero hay otros conflictos que se han de comentar, que tienen lugar en la misma esfera laboral, y que no son tanto subterfugios difusos o compensaciones del yo, como veíamos en la primera parte con el caso de los blogs o del “cortometraje personal”, sino conflictos claros de intereses entre artistas y empresa surgidos por las condiciones mismas de la organización de la producción. En este caso, además algunos conflictos son más típicos de los animadores, que de los artistas que trabajan más en la preproducción (que, como hemos visto, dado que se encargan de aspectos del producto más aislables, sus conflictos se refieren más a cuestiones de paternidad de ideas, diseños y derechos de propiedad).

Conflictos en torno al tiempo y la defensa de la empleabilidad

Por ejemplo, la empresa no siempre busca la “calidad” artística en el acabado de lo que se hace. Como ya vimos, aunque las repeticiones y revisiones son constantes, también lo es la preocupación por el tiempo de producción y a veces este exige acelerar el proceso o dejar algunas partes de la obra con menos “repeticiones” o “bucles”. Pues de los tiempos dependen los niveles de costes o cumplir el calendario con los inversores. A veces los propios jefes (incluso del polo artístico) arrancan sin miramientos, y ya sin liderazgos carismáticos, las tareas asignadas a los animadores y otros artistas para retocarlos ellos mismos y cumplir con los tiempos. Ahí se ha acabado toda negociación, el tiempo es el tiempo. Otras veces el despojar de su asignación al empleado viene motivado porque los jefes no están de acuerdo con el acabado dado por el animador y lo modifican por su cuenta (despojamiento que permiten cada vez más los medios informáticos al estar todo almacenado en un sistema informático empresarial, en un flujo virtual de trabajo. Por consiguiente, el quitarle algo a alguien es más fácil, se hace menos violento o es más inmediato que antes).

³⁸⁰ Hemos de remarcar que la anterior empresa no era de las que peor pagaba, e incluso llegaba a pagar sueldos atractivos, pero, como vemos, el empresario tiene interés en promover ese trabajo por el puro idealismo.

Sea como fuere, si tu superior “toca” tu trabajo, ya no es tuyo. Pues si lo modifica ya no es algo que el animador pueda colocar en su *demoreel*³⁸¹, exhibirlo como propio, pues está “contaminado”, ya no por la mano de otro, como era más propio decir en el 2D, como por las elecciones y reflexión de otro. Ahí se da un fuerte conflicto de motivaciones: la empresa quiere acelerar tiempos o imponer su idea, mientras que el artista concreto a veces se encariña con un plano, porque le motiva, es complejo, le supone un reto, quiere cuidarlo (quizás con vistas a ponerlo en su *demoreel*). En parte es un conflicto de intereses relacionados con los capitales en juego para cada parte contrincante: la empresa quitándole el plano al artista para cumplir con los tiempos, lo que quiere es asegurar un nivel de costes (capital económico). El artista cuidando un plano especialmente, arañando unas horas más o un día para terminarlo, quizás luego pueda seleccionarlo para exhibirlo, por su calidad, en su lista de trabajos destacados y recientes (lo que es, de alguna forma, una objetivación de su valor como fuerza de trabajo al demostrar sus capacidades o capital profesional y cultural acumulado). Y ambos intereses tienen a veces mal encaje y se mueven en direcciones contrarias: unos quieren recortar tiempos, otros ampliarlos para cuidar más “su” trabajo.

También los jefes quitando los planos a los animadores (aunque estas prácticas son delicadas) quieren reafirmar su poder de mando frente al empleado raso: son ellos los que saben qué es lo finalmente adecuado y definitivo.

Pero también, volviendo al tema de la resistencia, que es lo que nos ocupa en este apartado, en ese empeño del artista por cuidar sus planos, por arañar tiempo y hacerlo mejor, no solo hay una defensa de sus capitales en juego, del valor económico de sus capacidades, sino de su dignidad: el trabajador quiere decir con estas conductas que es un artista, que tiene un criterio propio y que lo tiene siempre, no cuando a la empresa le interesa porque quiere centrarse en unos planos o porque le sobra tiempo. Es decir, en estas conductas y conflictos hay una afirmación personal, una resistencia a los tiempos que marca la empresa o una rebeldía contra el tiempo mismo (el tiempo del capital), aparte de luchas relacionadas con preservar sus ingresos, pues cuanto más uno cuida ciertas tareas, más aumenta su empleabilidad a futuro.

Aunque a veces las “resistencias” surten efecto si se razonan debidamente ante los superiores (se puede conceder más tiempo, o adoptar el punto de vista

³⁸¹ El *demoreel* es un vídeo donde se recoge una selección de las animaciones más recientes que ha hecho, o de las que la persona se siente más orgullosa y que muestran un nivel de capacidad adquirido por parte del artista como animador.

del empleado sobre un modo de resolver unos fotogramas), muchas veces tales resistencias o la reclamación de la propia dignidad son limitadas. Generalmente al final el criterio del jefe o de la empresa prevalece. El ver que te quitan tu plano o se lo asignan a otro (al que la empresa considera más ágil o con el que está más de acuerdo), genera una humillación (al quedar uno en evidencia) que puede ser destructiva, dado lo dependiente que es toda profesión creativa de una seguridad y autoestima, por lo que normalmente el artista trabaja del modo esperado para evitar estos desenlaces indeseables. Estos artistas dependen mucho de conservar (ante sí mismos y ante otros) cierto brillo (ya lo vimos cuando hablamos de las redes difusas de reconocimiento mediante los blogs). Las conductas a veces poco amables de algunos jefes (mezcladas con desavenencias personales) afectan a esa creencia en un mismo, y por ello pueden precipitar el que uno no solo abandone la empresa (como se hace a veces a modo de reivindicación de la propia dignidad), sino que se vea arrastrado por las dificultades, apatía e inseguridad a dejar el sector: a través de estos desprecios (como quitarle a uno el control de su trabajo, cuidando poco las formas) se puede destruir el capital cultural de las personas, aun de personas que participaron, otrora, en proyectos relevantes y que apostaron su vida profesional por el sector³⁸².

Así, paradójicamente, en estos sectores el ultraperfeccionista (cuando se va mal de tiempos en el proyecto), el que quiere gozar con su arte, el que quiere defender su propio criterio (salvo que esté muy consagrado) o el lento (porque empieza, porque duda, porque no domina el cambio rápido del sector) peligran en su empleabilidad. Es decir, solo puede mantenerse el que tiene cierto nivel de perfeccionismo pero ajustado a los parámetros de tiempo que marca el control de costes, y a los criterios estilísticos definidos por los superiores, cuando estos se remarcan (porque se creen más ajustados al público objetivo, es decir los que asegurarán una mercancía vendible). El capital impone y reconstruye la tiranía del tiempo en estas profesiones y algunos, aun siendo buenos artistas, por ser quizás más perfeccionistas (es decir, se atreven a rebelarse frente a la tiranía del tiempo), se ven dañados en su seguridad, pues cumplir con los plazos de “tiempo” se ha convertido en otra dimensión que define la profesionalidad debido a esa

³⁸² Ya comprobamos, cuando estudiamos el mundo TIC, la importancia también de la seguridad personal para poder asegurar un despliegue del capital cultural y un rendimiento profesional adecuado, y que esta seguridad, la acumulación del capital cultural o las redes personales que soportan la recualificación eran objeto de ataque en las luchas competitivas o en los conflictos de otro tipo entre profesionales. Al ver nuevamente, en este sector, problemas de este tipo y conectados con lo importante que es el soporte de seguridad en el trabajo creativo y complejo se confirma la relevancia de estos problemas en las profesiones creativas.

constitución de estas profesiones por la organización capitalista en mayor grado. Y por ello, algunos aun disfrutando antes con su profesión, cada vez lo hacen menos (y se ven más rezagados en el mercado y la lucha competitiva), solo quedando el refugio, nuevamente, de sus creaciones propias (donde no rige un tiempo exógeno).

Reservar las capacidades para lo que motiva

Pero las resistencias no solo se expresan más allá del trabajo en la empresa (mediante subterfugios y otros síntomas), o en los espacios virtuales, o mediante conductas en las que uno busca arañar tiempos para el propio trabajo y reivindicar su dignidad. La resistencia a veces se expresa defendiendo el valor de uno viendo en qué manos pone uno sus capacidades, o bien rechazando el amoldarse a todo lo que pide el sector en términos de cualificación, aunque suponga el aceptar la salida del mismo y lanzarse a un panorama incierto, donde ya la mera supervivencia se convierte en un problema.

P: La inestabilidad de proyectos, también es un factor de desánimo...

R: Claro, sí porque tienes trabajo durante a lo mejor un año o dos años con muchísimas prisas, que no puedes hacer otra cosa que estar animando y trabajando, y luego parón, que no se sabe. Diez meses, o un año, o dos años. No sé.

P: Y...

R: Yo por ejemplo tampoco tengo mucho interés en meterme ahora en una producción que me están...O sea que si la producción es bonita, está bien pagada, no te están avasallando con tiempos y... Pues tendría que decidirlo. Pero prefiero hacer cosas mías e ilustración...".

(Paz, animadora)

Algunas personas, pese a que están buscando un proyecto en el que emplearse, y aun cuando acumulan ya vacíos en el CV, resisten el tirarse a lo primero que salga. Inhibirse, conformarse con una pérdida de salario o incluso quedar relegado, al ser selectivo respecto de dónde se mete uno, es una forma también de resistir a la mediatización de las capacidades artísticas poniéndolas en uso solo en aquello que a uno le motiva o que le justifica su esfuerzo, evitando venderse al mejor postor. Si tarde o temprano se tendrá que trabajar, al menos, se trata de encontrar algo en lo que se oiga la voz de la justificación personal, y de apurar con esta conducta de inhibición al menos hasta donde uno pueda (hasta

donde le lleguen los recursos, el apoyo familiar, etc.). El testimonio de la anterior persona que rechazaba meterse en lo primero que saliera (le llegaban ofertas en la India, para las que no tenía pensado enviar su solicitud), y el grado de libertad que demuestra, se ha de matizar por su “posición”: tenía el apoyo de otro salario en la familia (estable) como para poder elegir, y ya tenía cierta edad (por lo que no necesitaba hacer carrera). Pero igualmente, su “decisión” de abstenerse de algunos proyectos y participar en lo que realmente quiere no queda desvirtuada al comprobar la posición sobre la que se sostiene tal capacidad de decisión y afirmación de libertad. Por mucho apoyo familiar que tenga, es cierto que está perdiendo una fuente de recursos adicional, o que está sacrificando el seguir haciendo currículum para concluir dignamente su carrera profesional. En cambio, prefería centrarse en colaboraciones con artistas (a menudo no pagadas). Es decir, incluso pese a las variables que favorecen el que determinadas personas tomen distancia o se abstengan de entrar en los circuitos de determinados proyectos, también es posible leer en ello una resistencia activa puesto que siempre se asumen costes con tales decisiones.

Otra persona especialista en animación había dejado un trabajo después de ciertas malas experiencias, pues no se había respetado su criterio y trabajo después de hacer un importante esfuerzo para la empresa. El problema estaba desencadenado por las presiones de tiempo y los conflictos en torno al criterio artístico típicos en estas empresas. Esta experiencia le había apartado un poco del mercado laboral. Por el desánimo e inseguridad creados, cada vez se autoexcluía más, pues no había participado en algunos procesos de selección por miedo a una negativa. Al mismo tiempo la cada vez mayor competencia y falta de ofertas empeoraban su situación (factores estructurales). La persona señalada negativamente o atacada con cierto desprecio (en este caso en la escena laboral), aprende su estigma, aprende una nueva identidad. Con esta es difícil romper cuando el desánimo la cristaliza y cuando se ve confirmada por cierta situación precaria y poco halagüeña en el mercado laboral, o por el rechazo subsiguiente. Uno configura así una identidad degradada. Como vemos, aparte de los factores estructurales o de esas técnicas de intensificación del trabajo que causan ciertos problemas, la autopercepción y las reflexiones personales que uno se hace al interpretar o encajar ciertos problemas (no siempre de modo justo para uno mismo) pueden empeorar los efectos destructivos y problemas de tales factores y modos organizativos en la empresa. Otro factor en la ecuación final que explica la situación a la que uno se ve abocado son las relaciones en el lugar de trabajo: aunque conformadas por esas presiones estructurales y modos organizativos, la

forma como uno es evaluado y tratado por otros ante conflictos determinan su desenlace final. Así, la persona referida, si hubiera estado en otra empresa, y ante otros superiores, que hubieran encarado o gestionado los problemas de raíz estructural de otra forma (por ejemplo, no despojándola de su tarea o pidiéndole criterio, tratando de llegar a un acuerdo) quizás ahora no se vería en la actual situación.

Pero nos llamó la atención de que aun viendo algo dañado su currículum (al no renovar contratos) se resistía a recualificarse y ajustarse a la coacción en el sector, sobre todo en España, por ejemplo siendo más polivalente (lo que conllevaría aprender otros oficios del sector), pues solo quiere hacer lo que más le motiva, que es animar. En ello nuevamente se muestra cierta resistencia y metareflexividad: no solo ser un estratega gestor de su supervivencia, sino observar las malas experiencias y abusos, preguntarse si tiene sentido, si sigue siendo algo valioso ante los ojos de uno lo que ha hecho hasta ahora o lo que se le exige. Es decir, los actores a veces no quieren plegarse acríticamente a todas las demandas del mercado de trabajo según cómo evolucionen. Actualmente, sobrevive como puede y se ha refugiado en otras actividades en la que no solo ya busca un valor profesional sino un sentido en la vida. Con esta rebeldía a ese ser siempre un yo ajustado al trabajo y a la profesión, una mera marca, parece querer decir que el valor de uno no solo es el trabajo, ni que el trabajo es el único régimen de veridicción por muy creativo que pueda ser (en este sentido es una rebeldía mayor que la vista en los directivos de Tegestia). También con otras actividades más allá del trabajo parece querer curarse anímicamente de experiencias y relaciones laborales negativas. Aunque estas acciones individuales parecen poca cosa, la salida más o menos silenciosa también es un modo de protesta que puede desatar también la reflexión en otros sobre su situación, y a su vez desencadenar acciones más organizadas o nuevas estrategias de salida (Hirschman, 1981).

Esto nos indica que la disciplina del hambre existe en el capitalismo y fuerza a uno a venderse, con frecuencia, al mejor postor. Pero, siempre hay muchas alternativas, incluso estar dispuesto a ver uno debilitado o destruido su valor profesional. Aunque en personas que llevan muchos años protegiendo dicho valor esto puede ser arduo de aceptar, puede asumirse como alternativa con el tiempo. Abstenerse uno de participar en cosas en las que ya no ve sentido (aunque haya invertido sus “capitales” en ello) no siempre tiene que verse como un error o un suicidio vano, sino a veces como la reclamación del yo contra la obligación social de mediatizarse a pesar de sus deseos. Por costoso que sea para la persona, hundir el propio currículum inhibiéndose de participar en algo ya no motivante, no

asumiendo ciertas exigencias es un modo peculiar, alternativo y aceptable de reclamarse. Rebelarse (aunque sea individualmente) en cierta forma en contra de convertirse en un ser siempre en continua reinvención tal y como marcan las consignas y condiciones actuales es también una variedad de combate, siquiera sea más bien centrado en las elecciones éticas que uno toma: abandonando una empresa, decidiendo nuevamente qué vale la pena, qué no, o hasta dónde llegar; tanto más cuanto el lenguaje de RRHH actual apuesta por un sujeto en continua adaptación, solo centrado en la ventaja profesional, el máximo rendimiento, la eficacia profesional y dispuesto a todo tipo de sacrificios. Este lenguaje pretende instituir un sujeto despojado de la capacidad de otros juicios, de explorar límites, de ser metareflexivo (es decir, capaz de observar críticamente esa reflexividad meramente adaptativa y gestora de un capital profesional, económico o de otras ventajas individuales; o capaz de negarse a asumir tal reflexividad adaptativa en favor de otras razones o ideales innegociables; de albergar otros proyectos, o de descubrir otras fuentes de identidad más allá del trabajo).

6.6.8. Las coacciones que se ciernen sobre el polo gestor o las direcciones artísticas

Aunque hasta aquí hemos estado hablando de los problemas y presiones que atenazan a los artistas, el polo gestor, aun cuando se apropia del rendimiento del polo artístico (sobre todo sus puestos más altos), no está libre de problemas. Por ejemplo, especialmente los puestos intermedios de ese polo gestor (es decir, las personas que se dedican a gestionar las partidas presupuestarias de modo capilar, y de controlar el flujo de tareas en el día a día, y que están por debajo de la cúpula de la producción ejecutiva) hablan también de mucho trabajo y estrés. Aunque el flujo de trabajo está informatizado, ellos han de supervisarlos, planificar de nuevo aspectos del mismo cuando se desajusta una previsión, vigilar que las cosas no se vayan de los tiempos, etc. Estos gestores³⁸³, que están en niveles intermedios, son cadenas de mando de la cúpula, que, encima, se encargan de la parte poco atractiva de tener que ser la voz de la conciencia de la rentabilidad en el día a día y de presionar, por tanto, al polo artístico en sus tareas cotidianas (lo cual puede ser muy incómodo). Es decir, no son la cúpula de la empresa, no

³⁸³ Estos gestores, que no son artistas pero realizan estas tareas de coordinación y de gestión de tiempos y recursos ordinarios, existen como figura sobre todo en grandes producciones o en series de cierta envergadura (que emplean a una centena de personas, por ejemplo). En las pequeñas empresas, los artistas concentran a su vez funciones de gestión y no hay tanta especialización de perfiles.

participan de sus decisiones y niveles de ingresos, pero tampoco son artistas, en un sector donde la especialización artística es un núcleo fundamental y que da prestigio³⁸⁴. Por tanto, estos puestos intermedios del polo gestor tienen tareas algo desagradecidas sin los beneficios de cada parte, por lo que hay cierta amargura y reproche en sus declaraciones. Así, una jefa de producción encargada de estas tareas que referimos, observando que inclinábamos la balanza del esfuerzo y la relevancia en favor de los artistas, se apresuró a matizar:

“Me gustaría ser como ellos (*como los artistas*), que me digan: “¡haz esto!” Yo lo hago, yo lo entrego y me voy a mi casa tan feliz y tan tranquila... pero luego en el fondo me gusta mucho lo que hago, yo aprendo de todos ellos”.

(Eva, directiva)

Nótese que en el anterior fragmento estalla veladamente y hasta insinúa que el trabajo del artista es más cómodo (por ser más concreto y más volcado hacia sí mismo) que la difícil tarea de gestión, que exige mucha previsión y supervisión continua de todo un conjunto, donde se exige mucha interacción, trato con clientes, etc., que cansan por esa continua proliferación de contactos. La interacción humana, dirigida a lograr objetivos, es agotadora debido a la reflexividad que requiere para saber negociar, coordinar y disimular también (emociones negativas, conflictos, etc.). También los puestos del polo gestor, sobre todo intermedios, arrastran los problemas que también veíamos en algunos artistas cuyo trabajo era menos visible o evidente para el público que el de otros. Dado que es un sector que produce bienes audiovisuales, estos puestos intermedios del polo gestor se encuentran así en la ingrata situación de que, en medio de actividades muy “visuales”, ellos (a veces estando bien remunerados) operan en la sombra. Efectúan o vigilan la coordinación humana diaria que hace la mercancía posible, pero luego no “se encuentran” en un producto que tiene la peculiaridad de ser audiovisual, donde no aparece su inventiva encarnada como tal en los fotogramas, ni siquiera en lo más técnico de los mismos.

“R: Eso que dicen que el trabajo de producción (*se refiere a esos gestores puros que hacen control de calendario, recursos y costes*) está en un segundo plano, que nadie lo valora...Es verdad que fuera de las compañías nadie lo valora...Porque cuando ves una película tú piensas en el tío que lo ha animado, en el tío que lo ha iluminado...

P: Sí, pero no piensas en quien lo ha integrado...

³⁸⁴ Así, algunos gestores, aun sin formación artística, a veces quieren dejar ver que saben o que han ido aprendiendo nociones de arte como una forma de legitimación.

R: Nunca, nunca, nunca piensas en la persona que lo ha gestionado, y lo ha coordinado. Pero dentro de la empresa sí. Dentro de la empresa tus compañeros se dan cuenta que sin un buen equipo de producción las cosas no salen...”.

(Eva, directiva)

El anterior problema comentado que soporta este tipo de gestores genera en ellos algo de frustración. Así el polo gestor, al menos sus partes más subalternas, están como en terreno de nadie y aun cuando, a menudo, estos puestos forman parte de la plantilla estable de la empresa.

Por otro lado, quizás hay que recordar que los empresarios y (productores) ejecutivos del mundo de la animación, aun cuando son los que se llevan los más altos ingresos en estas empresas (pues controlan las inversiones de las mismas y las decisiones últimas) y se quedan con los beneficios de los productos derivados (en caso de haberlos), son al fin y al cabo capitalistas “secundarios” o periféricos (posición subordinada dentro del empresariado). En primer lugar, son secundarios porque tampoco el mundo de la animación genera los ingresos y beneficios de otros sectores, tanto más cuanto hablamos de empresas de dimensiones menores en comparación con los grandes estudios estadounidenses. Pero lo más importante es que son empresarios bajo el dominio de capitales mayores (como las televisiones, y otros inversores o prestamistas), que son los que indirectamente ejercen presión sobre los tiempos (los costes), sobre el momento de lanzamiento del producto o sobre algunas características del mismo. También analizarán el éxito del producto (audiencia, venta de productos, etc.) para decidir futuras inversiones. Es decir, los empresarios de la animación son, muchas veces, cadenas de mando de capitales mayores, los cuales tiranizan a todos con sus planes y exigencias: a ejecutivos, artistas, etc. Por ejemplo, los ingresos por publicidad de las televisiones derivan de explotar y renovar un conjunto de series que producen diferentes empresas y personas, cuyas experiencias hemos aquí abordado. Pero no solo las televisiones, a veces hasta grandes multinacionales entran como inversores de series de animación al olfatear rentabilidad al producto, y por tanto, presionan para que las expectativas se cumplan y puedan así absorber su parte del plusvalor generado³⁸⁵. A menudo estos grandes inversores son los primeros que

³⁸⁵ Una empresa como Telefónica ha entrado en la financiación de proyectos de animación (que han alcanzado un éxito rotundo), de los que obtener ingresos por la explotación de los contenidos audiovisuales bajo sus diferentes formas. Mediaset, poderosa empresa que controla bastantes canales televisivos, también ha hecho lo mismo. La información procede de Gasull (2012).

empiezan a recibir los ingresos y beneficios que genera el producto, por delante de los gestores y de la élite artística que están más cerca del proceso de producción.

Así, parte las técnicas productivas y de control que se proyectan sobre los empleados, o parte de los esfuerzos que estos hacen más allá de la esfera laboral no son tanto para servir a los capitalistas directos (los propietarios o ejecutivos de la empresa) como a estos capitales mayores que se nutren de los contenidos de diferentes empresas sobre las que ejercen presión. De hecho, hemos conocido, por testimonios, contenidos que se dejaron sin estrenar, de modo que el trabajo hecho hasta la fecha por los empleados se perdió (con la frustración que les crea a los propios empleados, pues se quedan sin referencias sólidas para su currículum y porque participan en un trabajo absurdo). Las razones residían en no haberse cumplido los tiempos (y no salir el producto en un momento de salida muy determinado al mercado, lo cual impactaba sobre su rentabilidad). Debido a tal coyuntura, a los inversores ya no les interesaba seguir apoyando la producción o los procesos posteriores. Estas presiones de estos capitales mayores también se ciernen y agotan a los ejecutivos y gerentes (aun no artistas) de las empresas de animación que han de vehicular sus exigencias.

Como vemos, este esquema, por el cual capitales mayores presionan a otros de menores dimensiones (pero que también tienen un interés propio en la explotación), los cuales contratan, a su vez, a toda una fuerza de trabajo (volátil y por proyecto), atravesada por una jerarquía, genera una proliferación de nudos intermediarios y de situaciones contradictorias. Así, cada cual tiene unos intereses inmediatos y, a veces, en contra de otros, pero a la vez se ve urgido y dominado por otro (hasta los propios empresarios y ejecutivos de estas empresas audiovisuales). Estas situaciones contradictorias y la volatilidad de los proyectos, o el no tener un lugar estable que permita las identificaciones fuertes entre estos empleados (además de la competencia entre artistas), son lo que da su fuerza a los grandes capitales que presionan a todos y dominan un sector o el campo económico.

Teniendo en cuenta estas coacciones que pesan sobre los ejecutivos y gestores, caemos en la cuenta que la dinámica competitiva y la coacción por el tiempo no solo impacta sobre el trabajo vivo (de facto explotado), sino que causa estragos y domina a los propios gestores del capital.

Por otro lado, los puestos dedicados a la gestión pura (sin formación ni responsabilidades artísticas) han de nadar en un mundo donde estos conocimientos artísticos son muy importantes. A veces, estas lagunas les hacen

andar con cierto tiento pues, al menos culturalmente (en capital artístico), están en inferioridad. Aunque esto es el caso más de esos gestores puros intermedios, no tanto de los productores ejecutivos, que sepan o no sepan de aspectos artísticos, imponen muchas veces decisiones. En las entrevistas que hicimos pudimos notar que algún artista (sobre todo uno con gran currículum) era algo altanero, estaba a la defensiva, o nos corregía las preguntas remarcándonos nuestra condición de lego en temas de animación. Mediante esta experiencia, pudimos comprender la queja de algunas personas del polo gestor sobre “las maneras” de los artistas. De este modo, si bien los artistas están bajo el control de la empresa, estos (sobre todo los más consagrados) también ejercen una dominación simbólica (por su capital cultural específico) sobre los puros gestores, lo cual demostrarán probablemente con conductas pesadas de llevar. De hecho, las celotipias profesionales, el querer remarcar el valor profesional y artístico frente al que no lo tiene impacta en el mismo polo artístico, entre los propios artistas. Por ejemplo, los directores de departamentos artísticos o el director de la serie (que son cargos altos dentro del polo artístico, pues no son puros gestores) se tienen que enfrentar con que los artistas a los que dirigen duden de sus decisiones, tanto más cuando quizás los artistas subordinados creen que la persona no tiene el capital cultural y simbólico, y por tanto, la autoridad, para someterlos a su criterio. Estas comparaciones y evaluaciones continuas entre profesionales que se disputan su valor son también una fuente de tensión y coacción. Es decir, tal como la empresa controla la base (y este control es el más relevante), los puestos intermedios y los de arriba también son controlados y deslegitimados por otros, su criterio y poder es repelido, al proyectar dudas sobre bases que legitimarían su posición.

A este respecto veamos lo que cuenta una persona sobre cómo la plantilla se comportaba, en algunas ocasiones, con los directores (de la película), que eran noveles:

“Esta empresa también tenía otro problema de, ¡puff!, de que los directores mismos pues eran personas que no sabían lo que querían, que no sabían dirigir una película, entonces era gente que no tenía experiencia, y los han puesto ahí de directores. Y esto ha sido un problema grave porque la gente no les tenía respeto ninguno, la mayoría...”.

(Natalia, animadora)

Algunas personas del polo gestor, de nivel intermedio, sabiendo este clima de comparación y continua evaluación, y además siendo conscientes de que controlan a artistas (al menos en el calendario y costes), pero de que no tienen su

tipo de capital cultural (conocimiento artístico), se sienten tácitamente amenazadas y están dispuestas a limitar su propio salario para quitarse de problemas y tensiones como los antes comentados. Con esta decisión tratan de evitar alimentar esas comparaciones y susceptibilidades, ahorrarse un ambiente hostil y proteger, de esta manera, esos ambientes más o menos pacíficos que requiere una producción compleja y colaborativa. Así una directiva comenta que, aunque hubiera podido ganar más por su función en un proyecto (al ser la mano derecha de los altos ejecutivos en el día a día), decidió homogeneizar su salario con el de los directores artísticos.

“También esto es una decisión mía, cuando empecé a montar todo esto. Me parece que cuando hay muchas desigualdades se generan ambientes extraños, no me gusta. Yo me siento satisfecha con mi salario y cobro igual que lo que cobraría un “director de área” (*por ejemplo como un director de animación*)”.

(Eva, directiva)

Con estas “concesiones” y abajamientos estos gestores puros (no artistas) e intermedios (no tanto quizás la cúpula o productores ejecutivos) revelan su posición débil o al menos no siempre dominante frente al polo artístico, poderoso por la dependencia que de su conocimiento tiene el producto. Por mucho que el polo gestor hable de la importancia del lenguaje de producción, todos saben que, al final, ese conocimiento artístico y las acciones y repasos de cada artista (su esfuerzo) es lo que rellena y da fuerza a un producto.

En definitiva, aun cuando hemos tratado, sobre todo, los problemas que tiene el polo artístico por su sometimiento a los objetivos de rentabilidad (y dado que es el polo explotado con mayor nitidez, al que se dirige toda una serie de técnicas), hemos querido también tratar otras formas de coacción que se ciernen sobre el polo gestor por ser ecuanímes y dibujar un cuadro sociológico más completo (como las presiones que someten a los gestores a capitales mayores y dominantes en el campo). También hemos querido reflejar que se puede dominar simbólicamente a los gestores y a la cúpula directiva gracias a una mayor posesión de capital cultural, y que los artistas, dominados económicamente, tratan de blandir esta superioridad como resarcimiento. A veces incluso estas hostilidades y la afirmación de diferencias o superioridades en el capital cultural hacen difíciles las relaciones entre los propios artistas o el respeto a la jerarquía, ya que algunos directores en departamentos artísticos no son percibidos como legítimos y sufren la presión de la continua evaluación de sus subordinados. En definitiva, la dominación económica (someter a poder de mando empresarial) no es el único

vector de coacción, también hay otros basados en la lucha por la legitimidad del capital cultural que se ostenta.

6.6.9. Reflexión final: al final prevalece el buen ajustado

Tras este apartado que ha reflejado los problemas que se ciernen sobre otras posiciones, más que sobre los artistas de la base, cerraremos ahora el capítulo sobre conflictos y expresiones de resistencia, bien evidentes, bien difusas, por parte de los empleados. A pesar de las voces discordantes que hemos atestiguado en algunos artistas, y dada la atomización, se ha de reconocer que al final quien prevalece es el “buen ajustado”. Nuevamente el sujeto que se convierte en empresario de sí mismo, que acepta el juego, que se reprime incluso ante injusticias y conflictos para no buscarse más problemas y cosechar los beneficios de la lealtad, es el que prevalece. Un artista se vio afectado por un problema con la empresa (no le pagó unos trabajos). No estalló como otros afectados o emprendió acciones colectivas. Se reprimió, calculó a largo plazo y al final por su lealtad recuperó lo que le debían. Después de aquello, ha seguido moviéndose en el mercado sin parones.

“R: (Esta empresa) tuvo un proceso de falta de financiación. Y hubo como ocho meses de realmente...Sin pagos. En mi caso concreto personal, yo aguanté esos ocho meses por cuestiones más personales y por apostar por ciertas cosas de la empresa. “Yo creo que la empresa va a salir adelante. Apuesto por esto”. Era un riesgo. O sea, yo podía haberme quedado sin nada. Ocurrió que luego la empresa recuperó una financiación. Terminó la película. A mí me pagaron lo que me debían. O sea, yo salí bien.

P: Y no te deben nada a fecha de hoy.

R: Actualmente no. En mi caso. Yo conozco otros casos que sí. Sin duda, sí. Pero son casos independientes, individuales. No sé si has tenido ocasión...No sé si el caso que has entrevistado será de un supervisor o alguien, son casos individuales, individuales o colectivos también puede ser. En mi caso personal, como animador allí, obtuve lo que me correspondía y ya está”.

(Juanma, animador)

Las siguientes interpretaciones de los discursos no deben considerarse como que estamos emitiendo un juicio sobre los entrevistados, tan solo pretendemos analizar las lógicas que hay detrás, y que las personas adoptan o dejan de lado según el momento y la situación, el peso de ciertas experiencias, y según las urgencias que tienen.

Como vemos, en el anterior testimonio se lee una lógica por la cual todo parece reducirse a elecciones individuales. Las personas con un discurso más radical en las entrevistas, al menos (no en los foros como hemos visto), solían ser mujeres, mientras que esta persona que reformulaba en términos de conflictos individuales y de estrategias personales lo que son, sin duda, problemas que la empresa tiene con los empleados (por impagos y abusos) era un hombre (con un discurso del tipo de “tirar con todo”, que suele ser más masculino por lo general). El sujeto de este tipo, autogestor, autocontrolado y que aguanta, parece fuerte y valiente porque se mantiene pese a todo, pero en el fondo es conformista. Es fuerte nuevamente porque se ajusta y aprende a defender sus intereses asumiendo las variables y parámetros que establece el dominante en este caso (la empresa, y aunque esta esté sometida a otros poderes).

Las personas, en cambio, que expresaban cierto desengaño, ya que en algunos casos se habían desconectado del sector (por conflictos o por no aceptar ciertas condiciones), aunque por un lado pueden ganar dignidad, por otro, se enfrentan a un panorama lúgubre, ya que siempre es difícil perder un trabajo que más o menos les devolvía una imagen positiva y con un componente creativo. Por otro lado, es difícil cambiar de sector como si nada hubiera pasado cuando uno se ha venido dedicando siempre a una actividad. Ante el paro masivo y la competencia incrementada entre asalariados, no se presenta como algo sencillo introducirse en nuevas actividades, aun cuando no requieran mucha cualificación (en apariencia). Por eso, estas personas, pese a su valentía, emanaban cierto amargor y se veían siempre carcomidas por la duda de si han hecho lo correcto, para culparse a veces por su falta de control. Al final, como en un horizonte capitalista no hay alternativas de vida factibles fuera de sus circuitos, la rebelión tiene un alto coste, pero pese a todo es posible y se puede tolerar a veces no concentrando la mirada en el valor profesional perdido (reflexividad adaptativa) sino en otros estilos de vida posibles y en la dignidad ganada (metareflexividad).

En conclusión, estas quejas, resistencias, y vías y mecanismos de salida expresan:

-Por un lado, que, aunque las personas están orientadas hacia ciertas conductas por ciertos procesos coactivos (como la competencia creciente, o el que haya pocas alternativas a ganarse la vida fuera del mercado) o mediante técnicas diversas de control dentro de las empresas, también a veces tratan de definir estrategias contrarias o de buscar elementos con los que reducir el control que sobre ellos tiene la empresa (por ejemplo, las comunidades virtuales y las

referencias salariales que se crean en ellas son formas primitivas de luchas contra la desregulación).

-Por otro, que no estamos ante unos profesionales con empleos idílicos en toda circunstancia y en los que aplican su creatividad sin cortapisa alguna. De hecho, estas resistencias nos hablan de un proceso por el cual estas actividades se conforman o se someten más a unas directrices cuyo fundamento es la rentabilidad de la inversión y que, a veces, pesan sobre el artista: infraestructuras de trabajo cada vez más sofisticadas para ahorrar costes (pero que no necesariamente implican descualificación), las cuales ayudan a desposeer mejor del producto al artista y a someter este a mayor control y a los objetivos de la empresa; salarios contenidos salvo en aquellos casos que aportan mucho valor al producto; imposición de un estilo que cuadre con unos estándares de mercado; retoques y revisiones continuas y, por consiguiente, mayor calidad incluso a salarios iguales (lo que asegura más valor a menores costes); imposición de unos marcos temporales rígidos (los cuales, debido al desconocimiento de lo que conlleva el trabajo artístico que se pide, se planifican a veces mal, con lo que se fuerza a que los artistas se vean obligados a acelerar su trabajo; estos marcos temporales vienen impuestos, en ocasiones, por inversores externos y no tanto por los empresarios de la animación).

6.7. OTROS ASPECTOS VINCULADOS CON LA PRODUCCIÓN: HEXIS Y ORÍGENES DE CLASE

Finalmente queremos terminar este estudio de caso con dos aspectos periféricos a la producción pero que se correlacionan con la misma o que hablan de sus necesidades y efectos. En primer lugar, reflexionaremos sobre algo detectado en el sector y que contrastaba en mayor medida con lo visto en el mundo TIC: la estética o un desenfado más marcado. Frente a un cuerpo hecho para el trabajo físico o modelado por él (como en las profesiones manuales), aquí encontramos otro tipo de cuerpos, que muestran su conformación paulatina por ciertos ambientes, pero que también son objeto de modelación en cierto sentido (a modo de *fachada*). Esta preocupación por la influencia del ambiente nos llevará, más allá, hasta rastrear los orígenes de clase y las experiencias socializadoras iniciales en estos profesionales. Veremos en qué medida expresaban un acoplamiento o desajuste respecto a sus orígenes de clase, lo que les hacía proclives a insertarse en sectores en ciernes, sectores de estatus ambiguo o en donde valorizan otras actitudes y disposiciones precisamente algo desajustadas.

Así veremos que la influencia de la clase aunque pesa, interacciona con la rebeldía y la elección de ciertos destinos deseados.

6.7.1. Otros cuerpos para el trabajo

Reflexionaremos sobre las disposiciones corporales. Según algunas perspectivas estas disposiciones corporales buscadas en la fuerza de trabajo estarían cambiando dado que el capital explota o “metaboliza” para su proceso de producción otras dimensiones del trabajador, puesto que la producción orbita cada vez en torno a los servicios, la flexibilidad y una producción más permeada por tecnologías informacionales (Landa y Marengo, 2010). Esto es tanto más esperable precisamente en profesionales de los que no pretende tanto que se ajusten a una mecánica, sino que liberen también un conocimiento artístico, una sensibilidad interpretativa y la capacidad para hacer elecciones y problematizarlas en un diseño. De todos modos, al hablar de las capacidades requeridas y del tipo de esfuerzo ya hemos apuntado a unas disposiciones corporales. En efecto, hasta hemos abordado la parte más cognitiva de ese cuerpo (los bucles reflexivos exigidos, o las formas de mejora de sus capacidades mediante la actualización que piden una flexibilidad mental). Ahora, como complemento, nos centraremos en lo más epidérmico de ese cuerpo: la hexis en sentido bourdiano. Reflexionaremos, también, sobre qué expresa la configuración de esa hexis. La hexis es la expresión, a nivel corporal (en el sentido más externo), de unas disposiciones y del efecto de la modelación de la subjetividad por un ambiente (Bourdieu, 2008: 113-112). Por ejemplo, comprendería lo que entendemos por estética y forma de presentación. La hexis está muy conformada por el ambiente social de partida o por las adscripciones de género (que desde el nacimiento se activan y van proyectando unas expectativas y forzando, en los primeros años, una mayor frecuencia de interacción con uno de los géneros, lo cual implica asumir sus disposiciones). Pero es posible que estas formas de presentación se modulen a lo largo de la vida, o puedan cambiar en ciertos momentos, con el cambio de ambiente, con nuevas convenciones, con cambios drásticos en la trayectoria. El sujeto también podría, con vistas a asumir cierto estatus o pertenencia a un grupo, configurar también su cuerpo con el tiempo. Es decir la hexis puede ser también un efecto del trabajo del sujeto (de su esfuerzo por cambiar), que, al final, se expresa en unas formas de moverse, comportarse, de apariencia, en un modo de hablar, en un tono de voz y en sus modulaciones, en una estética y gustos en diversas áreas, etc. (Ghannam, 2011). Por ejemplo, el deseo de poder desarrollar ciertas actividades o llegar a ser

un profesional reputado, conduce a dejarse caer por ciertos ambientes, a hacer ciertas prácticas de formación y de uso de materiales (con lo que se asume una jerga y un modo de hablar), a relacionarse con ciertas personas, a un tipo de consumo, lo que, a la postre, lleva a configurar un cuerpo, incorporar ciertas actitudes y formas de comportarse, al verlas en los otros (a veces de modo más consciente, otras menos).

Un cuerpo cómodo y rebosante de inventiva y desenfado

En el caso de estos profesionales de componente artístico, la empresa, si bien les impone tiempos y líneas de estilo, también son a veces objeto de un poder que espera de ellos contribuciones personales, o incluso ellos a veces las “cuelan” o proponen, como reivindicación de sus capacidades. Por otro lado, ellos mismos activamente buscan su auto-transformación y mejora de sus capacidades (ayudados por la formación continua, mediante comunidades donde se comparte información, o por medio de técnicas como generar archivos para inspirarse mejor y más rápido). Es decir, son conminados o tienen más posibilidades de mejorar y demostrar cierta capacidad creativa. Moverse por espacios de formación y laborales que no son los industriales y burocráticos podría expresarse en su estética, su físico, sus movimientos, la forma de prestarse. Estos aspectos reflejarían los espacios en los que se mueven, las expectativas que se proyectan sobre ellos (dado el insumo que de ellos metaboliza el espacio de producción), la gente con la que tratan, cómo experimentan no solo con productos mentales sino con ellos mismos (pues una formación artística puede aplicarse a diferentes objetos) o cómo cultivan una imagen (creativa) que quizás les hace sentir más seguros en su actividad (pues ajustarse al grupo social al que se quiere pertenecer crea seguridad, satisfacción, etc.).

Antes de nada, veamos otro ejemplo de cómo estos profesionales objetivan su práctica creativa para poder manipularla mejor, aprovechar su potencial, etc. Esto nos permitirá desembocar en esos aspectos de la presentación y la estética.

Por ejemplo, un profesional, en una entrevista para una publicación virtual sobre cultura y espectáculos³⁸⁶, decía que la empresa le permitía aislarse en su casa, e ir solo de vez en cuando al estudio, para inspirarse y concentrarse mejor. Es decir, la empresa toleraba ese cuidado de sí mismo (de sus momentos y espacios de mayor comodidad creativa), o lo promovía incluso, porque tenía un efecto

³⁸⁶ La entrevista fue realizada por Cano (2011).

productivo. Añadía que trataba de dibujar en momentos de vigilia (nada más levantarse, por ejemplo) para que el inconsciente volcara mejor sus sugerencias en el trabajo, de tal modo que diera más libre curso a la fantasía. Como han estudiado algunos autores, cuando una idea nos ocupa u obsesiona, la parte inconsciente también trabaja con ella (Boden, 1994; Csikszentmihalyi, 2006). Así, en momentos en que el pensamiento más racional, lineal y estructurado queda sofocado (como cuando medio dormitamos, o cuando hacemos otras actividades que no tienen nada que ver con la actividad en la que tratamos de hacer una contribución) relaciones insospechadas entre ideas pueden emerger como “momentos de inspiración” desde lo inconsciente; y saltar hacia la parte consciente, que las asume, las selecciona, desarrolla, corrige, etc. (para lo cual necesitamos obviamente la suficiente formación en un campo de tal modo que podamos “destilar” esa línea de inspiración). Tales trucos del referido artista, consistentes en manipular momentos de vigilia, que se prestan a la apertura a lo inconsciente, tienen un sentido (productivo), a la luz de los anteriores estudios sobre creatividad. También, debido a que cada vez se escribe más de creatividad, estas fórmulas se popularizan y las personas las incorporan en su día a día. A veces son también meras poses para parecer más creativo (aunque no siempre se utilicen). En cualquier caso, “aprovechar la vigilia” es otro ejemplo de esa objetivación o examen de sí mismos, y del uso de técnicas que estos artistas se ven obligados a emplear para liberar más el potencial de algo tácito como son sus recursos personales y cognitivos. Estas técnicas resuenan también con la idea de fabricar archivos, de la que hablamos al principio. Pero más allá de esto, tales técnicas son indicativas de unas fracciones de la fuerza de trabajo en las que no solo se tolera sino que se busca su fantasía, en las que no se demanda de continuo que mantengan la cabeza fría o que repriman sus apetencias, sino que en ellas se reclama lo fantasioso, lo inconsciente, lo confuso, lo no estructurado, un proceso menos lineal y mecánico, etc. Esto admite incluso que el espacio de trabajo pueda ser sustituido, en el caso de algunos perfiles (especialmente en el de estos creadores de personajes), por el espacio confortable del hogar (aunque también tengan que ser, en otros momentos, racionales y cumplir plazos, y aunque este “reclamo de su fantasía” conlleve una suerte de disciplinamiento de su capacidad imaginativa misma mediante las referidas fórmulas y mecanismos de facilitación de la creatividad, con objeto de hacerla más previsible en su rendimiento). De algún modo, estos profesionales son objeto de expectativas en torno a ellos distintas a las de otras fracciones de la fuerza de trabajo. Nuestros cuerpos se constituyen por las expectativas en torno a nosotros, por los espacios que frecuentamos, y los movimientos (o inmovilidades) en ellos (que implican unas

relaciones, contaminaciones, niveles de actividad y esfuerzo, etc., que son importantes a la hora de imprimírnos unas formas de presentación y características corporales). Así, el cuerpo de estos profesionales puede ser a veces un cuerpo al que se le permite en ciertos momentos más comodidad porque puede facilitar el rendimiento, un cuerpo que a veces se mueve pequeñas distancias y se aísla (el pequeño espacio del hogar o un rincón en un estudio) y, cuando genera resultados, se mueve frecuente y ampliamente (presentaciones en la empresa y otros espacios, correcciones junto con otros, certámenes en diferentes lugares, etc.). No es un cuerpo sometido a un movimiento continuo y sostenido, sino que alterna muy diferentes movimientos según lo requerido. Cuando crea, piensa, o destila ideas se aísla, se queda quieto y se recoge en determinados espacios para facilitar la concentración, el ensimismamiento, el pensamiento y la revisión.

Ya dijimos que el cuerpo y la forma de presentarse envían unos mensajes y plantean unas demandas morales en el otro sobre el tipo de personas que somos y el trato que merecemos en consecuencia (Goffman, 2006a). En el análisis del sector TIC dijimos que la locuacidad ante los clientes, el saber comunicarse y hablar en su idioma (sin perder el conocimiento especializado) crean seguridad y confianza en el auditorio en una presentación de empresa o ante un jurado donde se deciden subvenciones o concesiones públicas, o crean la impresión de que la persona entiende el tema, entiende al cliente y merece la inversión del mercado. El gestor dinámico y a veces informal, pero trajeado y con un punto serio, del mundo TIC, combina esa proyección de innovación y frescura junto con un carácter solvente y formal ante el cliente (haciéndole confiar en que las cosas funcionarán, que los plazos se cumplirán, que habrá alguien resolutivo al otro lado de la pantalla si sobrevienen incidencias o problemas en los sistemas). En el mundo de la animación, las formas de presentación, la forma de hablar, las voces incluso (algunos tenían un tono de voz como el de los locutores de radio musical) responden a un estilo joven, optimista, sofisticado y jovial.

Los artistas son personas que, por estar acostumbradas a manipular imágenes, también desarrollan una sensibilidad sobre su propia imagen y un deseo de experimentación con la misma. Su trabajo no exige proyectar en los demás (y proteger) la imagen de seriedad, estabilidad, racionalidad, o formalidad que uno busca en otras profesiones más graves, como en un docente o en otras profesiones encargadas de administrar las sanciones sociales (en estas una imagen excéntrica o demasiado informal conlleva la duda sobre las capacidades de la persona). La

imagen del artista admite por el contrario crear sorpresa, o la sofisticación que apela a la curiosidad en su interlocutor.

Cuando realizamos las entrevistas en una empresa (que visitamos varias veces, y por cuyo local pudimos transitar, aun con prudencia, entre entrevista y entrevista) pudimos comprobar que los empleados hacían gala de un atuendo muy informal: pantalones cortos en colores safari (eran las últimas semanas de la primavera), orejas horadadas por pendientes de argolla de madera o metálicos, pendientes en la nariz, barbas de varios días sobre el rostro y el cuello, pelos estudiadamente despeinados, en algunos casos tatuajes, y colores llamativos en las camisetas. Los estilos iban desde la estética poppy, hasta lo informal sin estilo adscrito, pasando por lo étnico y lo grunge³⁸⁷. Son cuerpos que buscan generar curiosidad, que se presentan sofisticados, pero quieren ser algo más que una imagen corporal, el cuerpo es un indicador de lo que son más allá de él.

Hasta en las entrevistas emanaba esa informalidad (mucho mayor que en el mundo TIC) pues durante el encuentro en algunos casos se sentaban con la pierna subida sobre la silla, contra el pecho, mientras la sujetaban con la mano.

Durante alguna visita a la empresa para hacer entrevistas, comprobamos que, a veces, había algún grupo fumando en las puertas de entrada, y comentando animadamente algo. También, en un bar cercano, a veces uno encontraba a grupos de trabajadores, haciendo una pausa y almorzando. Aunque esto lo encontramos más cuando la empresa había terminado una producción exigente, y ahora se dedicaba a un conjunto de proyectos de menor envergadura. No obstante, nos llamó la atención aquellas pausas a las puertas de la empresa. Por conocidos que han trabajado en otros empleos de servicios, aunque de perfil menos cualificado, sabemos que en las actividades de información, venta o encuestación por teléfono

³⁸⁷ Recogemos aquí una experiencia que ilustra más en detalle lo anterior. Al entrar en el estudio, la primera vez, una empleada, con media melena, y el flequillo despeinado y cardado, paseaba por la sala con dificultad, por la altura de los tacones. Llevaba unos pantalones muy cortos, que quedaban tapados por una especie de chubasquero azul largo y fluorescente (nos llamó la atención la combinación de tales elementos). Se acercó, y preguntó a quién buscábamos. En nuestro caso vestíamos de modo formal. Quizás éramos lo que más desentonaba con un mundo que quería demostrarse diferente. Por desconocer el lugar, estábamos rígidos en nuestros movimientos y en la conversación. Ello contrastaba con la informalidad, los paseos tranquilos por la estancia de los empleados para ir a ver a alguien a su mesa, o algunas conversaciones y carcajadas atronadoras de fondo. Aunque el caso de esta empleada mostraba una sofisticación que a veces no es cómoda (tacones muy altos), el resto vestía con un estilo alternativo, pero cómodo (camisetas, pantalones cortos), para encontrarse en su elemento. Los cuerpos no eran necesariamente atléticos, eran cuerpos de comodidad, cuidados, pero no presos tampoco de la tiranía de la imagen.

tenían sumamente codificados los momentos de descanso, en los que no se podía salir a la calle, e incluso las pausas para ir al aseo estaban también rígidamente estipuladas. Estos detalles, este tratamiento y posibilidades del cuerpo contrastan con las de estos profesionales.

Asimismo, en algunas fichas de redes profesionales en Internet, o en una sección de una página en Internet donde aparecían los antiguos alumnos de una escuela de diseño, las fotos que colocaban no eran las típicas fotos frontales y serias, y vestidos con traje corporativo. Algunos salen con poses cómicas, o con muecas (como en la sección de antiguos alumnos), o sin mirar al frente y con poses desenfadadas (fumando, distraídos, o como hablando y bromeando con alguien). En las fichas de redes profesionales donde normalmente el resto de asalariados ponen fotos serias, estos artistas a veces sustituyen su imagen real por una de sus creaciones. Como lo que vale de ellos es su capacidad artística, su imagen real es sustituida por objetivaciones de sus capacidades. En otras fracciones de los asalariados quizás lo que se demanda de ellos es aún su “normalidad” o uniformidad, mientras que en estos artistas si bien se buscan unas capacidades genéricas, también les confiere valor profesional la diferencia, y de hecho, en sus cuerpos portan y quieren expresar tal diferencia, su capacidad creativa, su individualidad, o mejor dicho, que son únicos. También en sus cuerpos portan el efecto de unos ambientes: de unos ambientes de socialización (en grupos de jóvenes dibujantes, informales, urbanos, dinámicos, acostumbrados a salir adelante con sus propios medios en la gran urbe, en medios competitivos y en sectores casi desconocidos, etc.), pero también de unos ambientes de trabajo que admiten cuerpos menos estandarizados y rígidos en sus movimientos y poses, que apelan incluso a su imaginación y a un pensamiento menos estructurado.

¿Esta imagen, la diseñan a conciencia? Quizás la pregunta es inadecuada si implica cinismo. Diseñar, trabajar una imagen, jugar con ella no significa manipulación cínica o pretender crear una imagen artificial o mentirosa. Las personas asumen o tratan de ir asumiendo características en sus vidas o tipos de cuerpo no solo para manipular estratégicamente a otros con la imagen, sino porque desean ser cierto tipo de sujeto (no solo esperan que otros creen que son algo, también quieren serlo ante sí mismos). Los directivos del mundo TIC sabían lo que se esperaba de ellos, pero ellos también desean, más o menos, ser “eso”, a juzgar por el gozo que se percibía en presentarse como directores o gerentes de la empresa (aunque no sean inmunes al distanciamiento respecto de tales roles en algunos momentos, lo cual hasta se manifestaba en los más “acólitos”). Algunos autores señalan que, en las estrategias de movilidad social, la construcción y

adquisición de un cuerpo de clase media (cuidado, vestido de determinada manera, con ciertas poses, gestos y actitudes) es tan importante como adquirir una formación elevada o empleos altamente cualificados (Crossley, 2005: 120; Ghannam, 2011). A veces, el trabajo para crear una imagen de clase media es previa a la adquisición de esos otros atributos más “objetivos” (como el capital cultural o la profesión), pues la imagen y las actitudes nos permiten distinguarnos y acceder a ciertos reconocimientos, empleos, personas, parejas, etc. y estos pueden catalizar otras inversiones y la adquisición, por tanto, de formación, o gustos adicionales más coherentes con el nuevo estatus adquirido. En el caso de la animación, “caer bien” (en lo que también influye un modo de presentación) permitía tejer alianzas para acumular conocimiento y ascender en las empresas. Estas estrategias, aun siendo “estrategias” que implican un “trabajo de movilidad” que la persona acomete (probar, calcular ventajas de diferentes decisiones, invertir tiempo y esfuerzos, disciplinarse) también requieren un sujeto que desea esa transformación y ese mantenimiento de una imagen, que cree en ello, porque, de otro modo, ¿para qué hacerlo? Eso tampoco significa que las personas traten de ser meros clones, pues también modulan la “intensidad” de ese trabajo de movilidad y adquisición de nuevos rasgos y estatus, deciden sobre diferentes aspectos, o conservan cosas de sus ambientes previos que consideran valiosas.

En el caso de los profesionales de la animación no buscan una imagen para simplemente manipular crudamente a otros (como parece derivarse de ese sujeto goffmaniano estratégico). Normalmente la mayoría, desde adolescentes se socializan en ciertas tribus sociales (gente que queda para dibujar, que se mueve en cierta subcultura, que cultivan una forma de vestir informal, *grunge*, alternativa, etc.). En esas experiencias uno no se somete o busca simplemente una integración desesperada en un grupo, sino que busca una imagen deseada (aunque al mismo tiempo esa imagen deseada sea lo que a uno le integra socialmente). Las presiones sociales evitan, en definitiva, que uno se desplace demasiado o pierda la noción de lo aceptable, pero es el deseo personal lo que al final llama a cultivar personalmente una estética. Así, estos sujetos cultivan esas estéticas, de las que hemos puesto unos ejemplos, porque buscan ser lo que desean ser, cultivar una identidad al mismo tiempo que quieren validarse ante otros de un modo (lo cual no es contradictorio, porque el que uno se perciba de un modo depende de que los demás lo reconozcan como tal, y los demás lo reconocen si ven ciertas características en acción y que esas características se acompañan de cierta eficacia en una actividad). ¿Hasta qué punto, además, no necesitamos un modo de vestir, un ambiente y un modo de movernos para

sentirnos a gusto y cumplir adecuadamente un papel? La forma de vestir crea “climas” o ambientes, y esos climas preparan el tipo de actividad e inciden en su eficacia. Por ejemplo, en el caso del artista, casi que su actividad pide un cuerpo y una informalidad para ejercerse o extraer lo requerido mejor, del mismo modo que un empleado de seguridad necesita del clima que crea el uniforme para forzar el respeto o la desvinculación emocional con un tercero.

Construcción de una fachada

Pero aunque el cultivo de la imagen es producto de una socialización en ambientes pasados y presentes, y también producto de un “deseo de ser”, a veces se desplaza decididamente hacia esa proyección estratégica y manipulativa para obtener cosas concretas (una imagen legítima y esperada que genera confianza, contrataciones, reconocimiento, etc.). En este sentido, una directiva entrevistada comentó que un director llegó al sector audiovisual y de la animación sin mucha experiencia en el mismo. Le llamó la atención que su forma de vestir era extremadamente formal, pero viendo los códigos no escritos del lugar, fue mimetizándose con el ambiente. A este directivo le entrevistamos y pudimos comprobar que era bastante serio, que conservaba aún detalles en la vestimenta más formales, y era el más distanciado en las entrevistas (respondía con evasivas a menudo), por lo que las disposiciones previas todavía continuaban, y quizás ese distanciamiento se debía a que estaba aún cavilando su encaje en su nuevo destino. Pero ello nos demuestra que la imagen, a veces, tampoco es algo que se cultiva fruto de un “deseo de ser”, sino que, en determinadas circunstancias, en ella aumenta el componente puramente estratégico (cuadrar para atraerse respeto), y es fruto de ciertas coacciones. En este caso (lo que llama la atención sobre la posición del polo gestor en estos sectores), son los directores los que se ven “obligados” a asumir ciertas formas de ser y cierta forma de presentación para ganar legitimidad. Aun cuando el polo gestor controla las decisiones últimas, las características de su fuerza de trabajo (alto componente tácito de sus habilidades, habilidades que cuesta un tiempo largo asumir y de las que depende en gran medida el proceso, por mucho que la gerencia insista en el modo de organización como el núcleo del valor) hacen que la dirección y la gerencia haya de dirigirse a ella mediante la seducción u otras poses. La manipulación de la propia imagen es una manera de “acercarse” a una fuerza de trabajo con mayor poder de coacción (dado su capital cultural) a la que se pretende orientar a sus objetivos. Como decíamos, la imagen crea atmósferas, da pistas sobre lo que se “es”, sobre las

posiciones de cada cual, sobre si nos movemos en lo mismo. Por ello, en términos de dominio sobre otros o para conseguir unos objetivos, la imagen puede facilitarlos (teniendo que modularse tal imagen según pretenda aterrorizar, dominar por la espectacularidad, o bien mediante el acercamiento, la complicidad o la democratización de las formas). Otros autores han reparado en la información que la imagen da en lo que respecta a las situaciones de dominio, expresando el grado de dependencia en las relaciones³⁸⁸. Además, los ejecutivos y la gerencia quieren acercarse a la imagen de la fuerza de trabajo que domina, porque esa imagen es una imagen de “poder o capacidad creativa” que la gerencia quiere asimilar, máxime ante las presiones de un mundo competitivo y la retórica de la innovación. Hace un siglo acontecía algo distinto, cuando el empresario o los directivos aparecían como los señores feudales de su centro de trabajo (y aun cuando lo sigan siendo en lo que a propiedad y control de beneficios se refiere), mientras que en los nuevos espacios quieren proyectarse como facilitadores de procesos o colaboradores de la fuerza de trabajo, y de ahí, esa mimesis en las formas.

El anterior ejemplo, sobre el directivo que transforma su imagen como signo de búsqueda de legitimidad nos muestra que las disposiciones de la persona, en general, como en su expresión más corporal, en concreto, si bien tienden a ser estables y resistir cambios no son inmunes a un ajuste por el sujeto en función de lo que observa en un contexto nuevo, de lo que valoriza en un espacio de trabajo, cómo interpreta que debe ajustarse, de la descodificación de las normas implícitas (es decir, el sujeto transforma sus disposiciones mediante la reflexividad, aunque sea limitada, y según sus intereses en el mismo, sus amenazas y posibilidades). Las posiciones de poder tienen a veces que aplicar esa reflexividad frente a una fuerza de trabajo (con otras características o con otros insumos a extraer de ella) ante la cual cabe investigar otras fórmulas o adaptar de un modo determinado los modelos previos.

³⁸⁸ Elias (1993) por ejemplo dedicó en sus obras algunos párrafos a la imagen y la vestimenta, y al grado de dominio de unos grupos sobre otros que tal imagen expresaba. Así, cuando una clase o grupo cultural pierde poder en favor de otros, ello se manifiesta en que sus anteriores formas y estilos de vida se simplifican o tiende a mimetizarse con los de los grupos en ascenso. Esto podría suceder en la actual configuración de clases, en la cual el ascenso y mayor peso estructural de la clase media profesional corporativa ha impuesto gustos y estilos de vida en la gran burguesía o en la élite política. Dentro de la esfera del trabajo, por la misma razón, las capas directivas tienden a asimilarse, en algunas formas (aunque no en otras), a los estilos de los profesionales de la base, en ambientes más democratizados o donde se necesita más la contribución del empleado. Otra autora que ha tratado el tipo de vestimenta como indicador de la fuerza de un grupo social es Holscher (2012). Esta se percató de que la vestimenta religiosa ha de simplificarse o evitarse según la posición que una creencia religiosa y sus instituciones ocupan en un espacio político.

Presentaciones virtuales como prolongación del cuerpo

A veces son los empleados (no ya los directivos como hemos visto) los que cultivan a conciencia (estratégicamente) no solo una imagen, sino un lenguaje, un tipo de humor (ácido, original), unos modos de impresionar, y unas formas de idear (imaginativas e incluso delirantes, pues lo central no es, como en otras profesiones, transmitir la realidad de modo fidedigno, como en el científico, sino captarla por exageración o resignificarla mediante la ironía, por ejemplo). Esta manipulación adrede de este tipo de humor y formas de presentación se manifiesta en que las cartas de presentación de estos profesionales al mercado hacen gala de unas personalidades hasta lunáticas como forma de reclamo, como forma de inspirar confianza sobre lo innovador de sus productos. A este respecto, un estudio de jóvenes diseñadores (que son pequeñas empresas que reúnen a un conjunto de expertos y que son subcontratadas por grandes grupos como las televisiones) ha creado una sede electrónica para anunciarse que ya en sí misma incluye mucho diseño y efectos para captar la atención (fotos de ellos mismos animadas, pestañas con iconos de diseño sofisticado, etc.). La sección “about us” (quiénes somos), comienza con esta presentación³⁸⁹:

“Durante mucho tiempo, agricultores de África e India, han visto como los elefantes, icono y fuente de riqueza para sus países, arrasaban una y otra vez sus cultivos en busca de algo que “llevarse a la trompa”.

Ahora, gracias a una brillante idea, los agricultores pueden dormir tranquilos, su alimento y su futuro están protegidos por guindillas. Éstas, desprenden un perfume tan picante que consigue ahuyentar hasta a los elefantes más atrevidos. Salvaguardando su medio de vida de una manera económica y tremendamente eficaz. ¿Ingenioso verdad?

Por eso, (...), tenemos una guindilla específica para ayudarte en todo aquello que tu negocio necesite; aportando ideas y soluciones creativas que consigan que tu “huerto” siga creciendo cada día más”.

(Extracto recopilado de la sede electrónica de una productora y estudio de artistas de animación y diseño gráfico)

Es decir, en su carta de presentación de la página virtual (del estudio) ya incluyen un relato histriónico que muestra su capacidad creativa, humor y dinamismo como indicador de confianza de la calidad del producto creativo que ofrecen. En tanto en la Red y en sus páginas se muestran caricaturas animadas de los propios artistas (con una estética peculiar), diseños personales, una forma

³⁸⁹ La página puede encontrarse en el enlace que figura en Repaté (2013).

original de organizar los contenidos de la página, podemos también entender dichas páginas o sitios electrónicos como un aparato para la extensión y comunicación de sus capacidades, disposiciones y hexis (de creatividad, de estilo propio, autonomía, rebeldía, etc.) a los posibles clientes, y un medio para ofrecerles así “seguridad” sobre el soporte cognitivo que creará los productos que les encarguen, y por ende, sobre el producto mismo. Aquí se percibe una manipulación más consciente de estos elementos, más estratégica, como medios para demostrar y aumentar el valor de sus capacidades.

Si bien la presentación anterior es la de una empresa, hay que contextualizarla más: aun habiendo socios fundadores concretos, se trata más bien de un grupo reducido de profesionales (no llegan a diez), que hacen trabajos para otras empresas más grandes, que están empezando y que tratan de resonar en el mercado (han concurrido a certámenes de profesionales que tratan de abrirse paso y han ganado algún premio). Por ello, se pueden entender más como una fuerza de trabajo que se ha unido para ser más fuerte (múltiples capacidades concurrentes) y que realizan trabajos para proyectos temporales, por lo que unirse les permite poner en común información, redes y capacidades para ser más estables.

En conclusión, las disposiciones que emanan de uno, de su conducta y que a veces se plasman en lo corporal son, unas veces, producto de la incorporación paulatina de saberes y exigencias de diversos ambientes desde temprana edad, donde uno los interioriza sin darse cuenta, pero también movido por los deseos e ideales que uno descubre y a los que tiende. Estos procesos forman disposiciones y formas de presentación que habilitan para determinados trabajos en la producción, en este caso, que piden cierta creatividad. No obstante, en otras ocasiones, estas disposiciones y formas corporales son objeto de modelación y exhibición manipulativas ante el mercado y en la esfera de la producción (acercándose al tipo puro goffmaniano que muestra esa conducta de calculador de sus interacciones y de los signos que pone en circulación en ellas). Estas manipulaciones o la construcción más reflexiva del cuerpo tiene un propósito profesional: empleabilidad, ser atrayente ante posibles colaboradores, clientes o empleadores, conferir legitimidad a sus capacidades, etc.

Aunque el obrero manual o el empleado administrativo pueden reunir o adquirir unas características físicas peculiares (debido a su actividad), o necesitan también tener un tipo de subjetividad que les permita desplegar las capacidades requeridas (por ejemplo, mantener un condicionamiento, capacidad para soportar

algo repetitivo), al fin y al cabo estas personas se dedican más a aportar un conjunto de habilidades específicas, pero no necesitan desarrollar una construcción tan consciente de su yo, procurar algo de reinención a cada proyecto o desarrollar una mercadotecnia tan consciente sobre sí mismos. En este sentido si bien los obreros menos cualificados o empleados en tareas menos creativas y rutinarias quizás a veces hallan estas poco motivantes, por otro lado, su yo no está tan incorporado en el trabajo, no están tan absorbidos en su globalidad. Aunque necesitan proteger cierto condicionamiento subjetivo para las tareas que hacen (Dejours, 2009), su relación con el trabajo es de mayor indiferencia e instrumentalidad, que una profesión que exige un trabajo más sobre uno mismo. Pues en una producción donde el sujeto incorpora a la misma trazas de su capital cognitivo e inventiva, tal sujeto necesita dar legitimidad a ese capital cognitivo para que otros quieran emplearlo. Por consiguiente, ha de modelar sus disposiciones durante años, vigilarlas en el presente y manipular su imagen (y los nuevos dispositivos que la expresan como las páginas o perfiles virtuales) a fin de valorizar su fuerza de trabajo en el mercado.

Formas de producción, estilos de vida e impacto en otras dimensiones

Estos individuos que desean y cultivan estratégicamente esa sofisticación también lo expresan con cierta distancia con respecto a las formas de vida convencionales de organizar la vida privada. Una buena parte de los entrevistados eran hombres en la treintena, algunos de ellos con pareja, otros solteros (sin más información), y lo más llamativo, sin hijos. Según el INE, en 2012, la edad media de primeras nupcias en los hombres fue de 33,8 años y de 31,6 para las mujeres. En el caso de la maternidad, fue de 32 años, por lo que, lógicamente, en el caso de los hombres la paternidad puede situarse en torno a 34 años de media (INE, 2012a; 2012b). A la luz de estos datos el que haya treintañeros sin hijos tampoco es especialmente llamativo. Además, al tratarse de un sector (el de la animación) que ha venido viviendo un impulso en la última década, y que está formado por plantillas muy jóvenes, es normal esa concurrencia de jóvenes en la treintena sin hijos. No obstante, muchos no tenían pensado tener hijos a corto plazo pese a estar en la treintena (por lo que ya no cumplirían con la estadística). Es más, algunos se acercaban o pasaban de 35 años y tampoco tenían planes de tener hijos (dentro de estos, se incluyen dos mujeres).

Por un lado, hay que reconocer que la necesidad de saltar cada cierto tiempo de proyecto (es decir, de empresa), la movilidad geográfica (incluso a nivel

internacional, como vimos), la exigencia de este tipo de empleos (trabajo en fin de semana, o echar muchas horas en los estudios entre semana o al cierre de las producciones), unido a los proyectos personales que la mayoría tiene (y que aguardan a ser capitalizados en algún certamen, o como trampolín), hacen más difícil claramente estabilizarse a nivel personal y tener hijos. Su profesión exige un cuerpo y una vida flexible y adaptativa a todo cambio, y un tiempo holgado para el trabajo (incluyendo los proyectos propios), que hacen menos viables o restan dedicación a las tareas reproductivas o familiares.

De hecho algunos, aunque muy motivados por el trabajo, entienden que tendrían que reducir su dedicación o dejarlo si decidieran tener una vida familiar factible (pues los desplazamientos, la temporalidad de los proyectos y la exigencia ponen trabas a una vida familiar). Esto también es un indicativo del tiempo de trabajo ampliado que exigen las profesiones creativas.

Pero en algunos testimonios, y en esa búsqueda de la sofisticación en el despliegue de su yo, esa “necesidad” de echar muchas horas se convierte también en signo de distinción o se soporta porque se significa como rechazo a una vida más convencional:

“R: Si estuviera casado y tuviera hijos, no habría hecho ni la mitad de las cosas que he hecho...”

P: ¿Y no te lo planteas?

R: Nooo... (*La respuesta es contundente*).

P: Para ti sería...Perder un poco el ambiente...

R: Yo creo que estoy soltero porque...A ver es feo decirlo... Porque quiero.

P: También por tu trabajo...

R: Porque tengo otras cosas en la cabeza. Y esas cosas no permiten ahora mismo eso. Y para mí es muy importante crecer profesionalmente. Tengo otro objetivo. Estoy hecho de otro material. Tengo otro objetivo...Me encanta trabajar. Como me encanta trabajar, para mí es como mi pareja (*risas*)”.

(Adriano, diseñador gráfico y animador)

Como no queda otra que aceptar una dedicación exclusiva al trabajo y la vida turbulenta a la que condenan estos sectores artísticos, la anterior “elección” puede esconder más bien una anulación personal que se mistifica con un aire de exclusividad. Pero también cabe pensar en términos menos deterministas: si un trabajo no te permite desarrollar una vida familiar, si es lo que deseas, siempre

puedes abandonarlo. En este caso, se percibe un goce en no reproducir formas de vida que se consideran más tediosas y grises, en poder tener un empleo que (aun siendo exigente y explotador) devuelve una imagen positiva de uno mismo, con el que no solo se ganan la vida y punto, sino que les permite experimentar “hitos” en una carrera profesional. Hay así un intento de convertir todo aspecto de su persona, toda opción en expresión de diferencia. Esto también resuena con la idea de “gap de valor” que veíamos en los entrevistados de Tegestia. Pero en este caso no hay solo un progresar más que otros, sino producir un cuerpo sofisticado y un estilo de vida diferente: un sujeto más bohemio, nómada, que busca su bienestar en esa diferencia y continua novedad. También una vida con estos rasgos es lo que se espera del papel de artista en cierta medida, lo tópico, por lo que uno lo desarrolla casi de modo inconsciente para ser lo que quiere ser, para integrarse con más solidez (lo cual no quiere decir tampoco que todos estén solteros y sin hijos).

También hay que entender que en estas profesiones el tiempo adicional y diferencial entre unos profesionales y otros es letal en términos de competitividad: ahorrarse el cuidado de personas dependientes, o vivir solo, acumulado en semanas y meses implica mucho tiempo extra susceptible de ser reinvertido en la profesión. Ese diferencial de tiempo (dado lo exigente que es el cuidado de otros) y su transformación en diversos capitales (cultural, social, etc.) es una base de apoyo central en las luchas competitivas. Además, si no se ha entrado en una de esas mecas profesionales (un gran estudio americano) o no se ha montado algo propio a cierta edad, puede no compensar o ser más complicado hacerlo más tarde (al menos en la “trayectoria ideal” que el campo ha venido definiendo, según cómo la actualizan las luchas competitivas de cada momento).

Estas trayectorias ideales, y dado que marcan tiempos “adecuados” (el éxito a cierta edad y cada vez más rápido, etc.), presionan por acelerar las carreras y por tanto, ahorrar e invertir tiempo. Toda esta presión del tiempo, la necesidad de ahorro e inversión de tiempo, solo tiene sentido en una sociedad capitalista y de competitividad entre mónadas en competencia y ensimismadas con sus “proyectos”. En cambio, una sociedad donde cada cual trataría de progresar en sus propios términos, donde cada cual desarrolla sus capacidades sin haber mapas mentales abstractos de valoración de los hitos de cada cual y de qué significa el hito en relación al conjunto, no se regiría por esas coacciones temporales.

En las empresas de nuevas tecnologías, la edad promedio de las plantillas es mayor y el capital económico también es más elevado y estable. Gracias a ello,

pueden solucionar el anterior problema y “comprar tiempo” derivando las tareas domésticas y de cuidados al mercado de trabajo, es decir, contratando a mano de obra que se encargue de ello. En un estudio sobre profesionales del mundo TIC, en bastantes entrevistados se advertía esta solución (Castillo y Agulló, 2012). El hecho de que en el mundo TIC la edad media sea mayor también se debe a que, aunque exigente como hemos visto, no es tan precario como el de la animación ni implica tanto moverse internacionalmente (salvo que uno se vaya con la empresa). En el sector TIC se “envejece” mejor. En la animación, los profesionales pueden, a cierta edad, plantearse abandonarla si, llegado el caso, cambian de prioridades, y les domina el deseo de realizarse en otras dimensiones de su vida. Los inconvenientes y la vida errante que implica la animación, unido a no entrar en proyectos de relevancia, dejarían de justificar el esfuerzo y el perder otros aspectos en la vida personal.

6.7.2. Remontándonos más allá: los orígenes sociales y los itinerarios en los profesionales de la animación

¿Y qué hay de los orígenes de clase? ¿Ha influido ello también en la elección de estas profesiones? En el estudio de caso del sector TIC, si bien vimos que predominaban los vástagos de las clases profesionales o bien de sectores acomodados (funcionariado, pequeña burguesía), había también trayectorias peculiares en las que el deseo de romper con su contexto de partida y de asumir una profesión determinada, con sus parafernalias intrigantes y su fuerza simbólica, habían motivado también a individuos de las clases trabajadoras. También explicamos que la socialización en ciertos ambientes podía ser de interés porque era en ellos donde el sujeto podía empezar a estar sometido a técnicas de conformación del yo y de deseos de los que luego el proceso de valorización capitalista se beneficia, al desarrollarse motivaciones y formas de comprensión y gestión de uno mismo acordes.

En estos casos, ¿la socialización en ciertos ambientes generados por la familia hace posible el cultivo de subjetividades, para tener ciertos intereses por el diseño o el arte en general? Consideramos que los artistas de la animación comercial u orientada al consumo de masas están dominados en el campo económico como fuerza asalariada que son, aun cuando puedan reducir dicha dominación o revertirla a través de ciertos itinerarios de élite explicados. Y también se hayan dominados desde el lado del campo cultural y artístico, porque

desarrollan un arte orientado al gran público (que en ciertos círculos intelectualistas se considera heterónimo).

Asimismo, como profesiones a las que dedicarse se percibirían como menos “serias”, especialmente desde la óptica de las clases profesionales, al menos por comparación con otras (pues, aunque el diseño y las ocupaciones cualificadas intensivas en el manejo de nuevas tecnologías también tengan su prestigio, gracias al capital económico que generan y a que sus tareas están ligadas al intelecto, no pueden competir, como opción estimable ante las clases profesionales y altas, con otras posiciones consolidadas en mayor grado como profesiones más tradicionales y clásicas o con sectores económicos más sólidos, a diferencia del audiovisual y en concreto del de la animación³⁹⁰). ¿De dónde pueden reclutarse entonces sus efectivos? ¿Cuáles son los itinerarios de estas fracciones dominadas de las clases profesionales (y percibidas como menos serias)?

Contrastes entre el polo artístico y el gestor

Como ocurría, en parte, en el mundo TIC, hay un contraste entre los itinerarios y biografías del polo gestor (la cúpula y la gerencia), y entre aquellos empleados que no forman parte de él (que se dedican, en este caso, a habilidades más artísticas).

Entre las personas del polo gestor casi la totalidad eran de clases profesionales (por ejemplo, hijos de un alto funcionario, de un abogado y de una enfermera, o de un directivo de una multinacional). Había un caso de pequeña burguesía, pero curiosamente en un sector novedoso (tienda de electrónica y ordenadores) y que puede generar altos ingresos. Este último, de hecho, dijo que eso le sirvió para tener cierta curiosidad por la tecnología audiovisual (actualmente es un puesto adjunto a producción ejecutiva).

Por el contrario, las personas del polo más artístico tenían orígenes sociales más diversificados (y por tanto más bajos en la escala social en algunos casos), siendo así que casi la mitad provenían de aquellas clases asalariadas con menor

³⁹⁰ El funcionariado, o los puestos profesionales y directivos en sectores más tradicionales, como el bancario, el mundo jurídico, las telecomunicaciones, etc. ofrecen rendimientos mayores, y sobre todo más seguros. Así mismo los certificados de ingreso a estos ámbitos gozan de una mayor identidad en el mercado que los certificados en cosas muy novedosas, que pueden percibirse como pasajeras, poco estables, etc. (como ocurre con algunos certificados ligados a profesiones del mundo audiovisual, que además en muchos casos por no tener la consideración de títulos universitarios, aunque impliquen años de formación, tienen menor capital simbólico).

capital cultural (padre trabajador de la construcción, o comerciales y vendedores sin educación universitaria)³⁹¹ o, como mucho, en puestos administrativos. Asimismo aunque el resto obviamente venía de las clases profesionales, en varios casos provenían (a diferencia del polo gestor) de fracciones de las clases profesionales con menor capital económico y/o cultural (profesores de educación no universitaria, militares, peritos, etc.).

Parece que el polo gestor tiene así orígenes sociales más altos y, por tanto, tiende o se orienta al capital económico.

Dentro del polo artístico (aunque se necesitarán técnicas cuantitativas para confirmarlo en el futuro) parece que orígenes sociales más altos están vinculados a mayor formación o al menos más “sofisticada” (como títulos de animación conseguidos en escuelas extranjeras). Asimismo, en la medida en que se exige cada vez mayor nivel en el 3D y que este se obtiene con mayor éxito en escuelas, y dado que estas han proliferado, prevemos cada vez mayor formación en las nuevas generaciones (relación que, por otro lado, comienzan a entrever las personas que hacen selección de personal en el sector). De estas escuelas, algunas ofrecen títulos en diseño digital y 3D equivalentes a grados universitarios y de elevado coste, por lo que se colige que el polo artístico se tenderá a reclutar en mayor medida de orígenes sociales más altos en el futuro. Pese a que ha habido y existen buenos animadores autodidactas, este perfil probablemente se extinguirá.

³⁹¹ Se ha de tener en cuenta que hicimos menos entrevistas entre el polo gestor que entre el artístico. Que hayamos obtenido que el polo gestor resulte ser bastante homogéneo y reclutado de entre las clases profesionales quizás se deba a ello. Con todo, hemos incorporado al análisis sobre proveniencia social la información de personas (del sector) que al conceder entrevistas a los medios brindan información sobre sus orígenes, o de profesionales que conocimos al participar en un evento o en otras circunstancias, pero a los que no hicimos formalmente una entrevista (extensa) y cuyas informaciones no tuvieron el peso de las de las entrevistas referidas al principio en la metodología (tan solo nos confirmaron detalles u aportaron anécdotas). Pese a todo, estas personas adicionales de las que pudimos saber sus orígenes eran siete (dos del polo gestor y otras cinco del artístico). Estas informaciones se unieron a los datos sobre orígenes de clase de los 17 entrevistados formalmente y en profundidad para este trabajo. Esta información adicional nos confirmaba lo que aquí hemos afirmado: que el polo gestor se recluta en mayor medida de las clases profesionales, mientras que el artístico está más diversificado. Aunque para una mejor comprobación se necesitará recurrir en el futuro a métodos cuantitativos y a grandes muestras. Otra persona, analista del sector de la animación, también nos confirmaba, según su experiencia cualificada, que muchos productores ejecutivos son personas que han formado un capital en otros sectores y a menudo provenientes de “buenas familias”.

Ahondando más en el polo gestor

Parece que la gestión y la dirección requieren de individuos con capital cultural y académico más canónicos (carreras universitarias en campos relacionados con la gestión, frente a títulos de formación artística a veces no universitarios), redes sociales más amplias y dominio de la interacción social, que se adquieren en las clases profesionales en mayor medida. ¿Pero qué hacen estos hijos de las clases profesionales en sectores tan novedosos y que pueden percibirse a menudo como vaporosos, con un estatus no muy definido a ojos de estas mismas clases profesionales de partida? Algunos de los itinerarios, especialmente entre aquellos de posiciones más altas son interesantes al respecto. Quienes provienen de clases profesionales comenzaron por andar en alguna medida los caminos adscritos dentro del campo profesional en el cual la familia de partida tenía más recursos y conocimiento (como encontramos también en algunos profesionales del mundo TIC).

“Cuando les dices a tus padres que quieres estudiar publicidad, te dicen que de qué vas, que estudies derecho que es lo que ha estudiado tu hermano, tu padre...Que en caso de que hubiera problemas, me podían echar un cable”.
(Daniel, adjunto al jefe de producción)

Así, siguen tradiciones familiares, aunque no muy convencidos, siempre punzados por otras opciones. Este distanciamiento leve, al principio, se va intensificando a medida que se producen fracasos o se acrecienta el malestar. Un día deciden plantar cara y abandonar a tiempo la opción impuesta antes de que la demora excesiva en un itinerario que se les atasca o la rigidez de un campo profesional que nos les convence destruya su autoestima y valor en el mercado de trabajo. Una persona que opositaba para el alto funcionariado dice:

“Bueno, pues estuve probando, y de repente dije, pues mira, ni me gusta, ni tampoco...No me veo, no me veo, no me veo sacando esto. Sobre todo, sin una garantía de que lo voy a sacar, porque un año hay convocatoria, otro año no hay convocatoria... Y al final me dije pues estoy ahora a tiempo de cambiar. No voy a esperar cinco años, a tener treinta años, cuando de repente la gente vea que no tengo ninguna experiencia profesional. Que llevo cinco años estudiando...”.
(Gustavo, gerente de un departamento comercial)

Tratan de compensar los fracasos marchándose a sectores novedosos, no muy trillados, en los cuales no hay unas barreras de formación o especialización aún muy elevadas (dado que han tenido algún fracaso o no han finalizado en algunos casos las carreras, lo cual campos más regulados no admiten). Emigran así

a sectores en desarrollo, en estado de “burbuja” (no se sabe qué pasará), ámbitos todavía sin un valor simbólico asentado, que “parecen” pero no son del todo. No obstante, son ámbitos atractivos para personas que huyen o no han logrado el éxito en otros ámbitos, porque aun siendo más fácil entrar debido a su menor cierre, si al final se consolidan como sectores, pueden catapultarles y hacerles recuperar parte de su estatus perdido. Así algunos de nuestros entrevistados del polo gestor dejaron atrás sus respectivos ámbitos de adscripción (el mundo del alto funcionariado o del Derecho, a los que estaban predestinados por tradición familiar) y se emplearon en el mundo de la publicidad, el diseño e Internet (justamente este último, antes de la burbuja y cuando se estaba desarrollando).

Nótese que, así como los hijos de las clases trabajadoras se distancian de las mismas seducidos por los signos de poder de las clases profesionales y burguesas (como en algunos casos que analizamos en el mundo TIC), también algunos hijos de estas clases profesionales se rebelan contra sus destinos de clase (por muy privilegiados o seguros que parezcan). Las razones están en que o bien no se sienten convencidos con el mundo que se les presenta (el cual perciben como aburrido, demasiado formal, “memorístico”); o bien no se alinean con la competencia de sus pares de clase (pues se hallan desmotivados); o tienen experiencias que les hacen reflexionar y reparar en que tienen otras habilidades a explotar, o hasta experiencias que les desacoplan de sus contextos de clase y que la familia no detecta, ni ellos mismos, a tiempo³⁹². Ante estas diversas situaciones, prefieren reaccionar, abandonar y perder algo de estatus para hacer lo que realmente les motiva internamente y evitar un fracaso más severo en el campo de adscripción si perseveran.

Sin embargo esta rebelión y salida de ciertos campos de adscripción, como vemos, no es una caída en el vacío, porque muchos capitalizan sus estudios previos, cierta ambición y ese saber moverse socialmente (aprendido en las experiencias de la clase) para alcanzar posiciones de gerencia y dirección. De esta manera experimentan más bien un descenso social “controlado” y con posibilidad de remontada.

Otros de los entrevistados en este polo gestor (provenientes de las clases profesionales o de la burguesía), si bien no tienen fracasos, al principio no se

³⁹² Uno de ellos decía que haber estudiado en el extranjero, si bien puede ayudar en algunos puntos, también tenía su precio, pues había perdido conexión con el sistema educativo español, sus tradiciones y modos de selección. Este hecho consideraba que le había perjudicado en las oposiciones, cuyas pruebas eran de corte muy memorístico, frente a aquellas a las que estaba acostumbrado.

mueven con una estrategia muy clara, y van recalando en ciertos trabajos sin un plan muy medido (gracias a contactos informales), pero se ven propulsados definitivamente gracias a los recursos personales creados en su socialización. Por ejemplo, Eva (cuyo padre era director de un departamento en una multinacional), tras unos primeros pasos en el mercado laboral poco claros (haciendo trabajos no remunerados), entró en el mundo de la animación después de capitalizar sus contactos en el mismo, sus altos conocimientos en idiomas y sus elevadas habilidades sociales (para un puesto de tipo administrativo-comercial). A partir de ahí fue ascendiendo hasta un nivel de dirección, como hoy ostenta.

Son estos “vástagos rebeldes de las clases profesionales” los que en sus movimientos de escapatoria (de las adscripciones de clase) o trotando despreocupadamente entre actividades (pero con capitales relevantes acumulados) recalán y contribuyen a desarrollar nuevos sectores económicos, al menos desde el lado de la dirección y la gestión: pues sus pares de clase (que sí que recogen más claramente el testigo y la herencia de la clase de partida) no se orientan a ellos, ya que el estatus en estas actividades en ciernes no es aún claro. Estos “rebeldes” pueden además transmutar el fracaso en campos más tradicionales (alto funcionariado, profesiones clásicas, etc.) al proyectarse como “pioneros” de nuevos sectores, donde encuentran un ambiente menos rígido, un ambiente de menor control social y quizás competencia (pues los itinerarios adecuados y de éxito no están tan preestablecidos), o más espacio para desarrollar otro tipo de habilidades que encuentran sofocadas en sus campos de adscripción.

Pese a lo anterior, analizando el caso de Daniel (hijo de abogados que no se siente cómodo y que se interesa por el diseño por ordenador y el mundo audiovisual) descubriremos que el refugio en nuevos sectores no se presenta siempre fácil, pues no siempre los capitales legados y las disposiciones formadas por la clase media-alta ayudan. Daniel al principio se desempeñó como artista después de dejar la carrera; pero tras un tiempo haciendo trabajos para publicidad y animación, se vio superado por la competencia y la exigencia ascendente (con la irrupción de herramientas más sofisticadas y niveles de calidad cada vez más altos, cuando él no había tenido mucho bagaje y formación artísticos). Esto le obligó a “reciclarse”, esta vez en un sector al que había entrado por deseo y escapando de sus destinos adscritos. Ese reciclaje implicó moverse al polo gestor (pero a un nivel bajo). Es decir, aunque al final deciden vivir con respecto a planes más personales (que los impuestos por los orígenes sociales), se encuentran con que no llegan al campo que han elegido con las disposiciones del todo ajustadas y arrastran lagunas frente a otros que han podido desarrollarse mejor, desde el principio, de

acuerdo a sus intereses y preferencias. Es una amarga ironía que, tratando de zafarse de una socialización donde “lo serio” domina su existencia, aun entrando en mundos que, por su carácter artístico, de trotamundos y hasta bohemio, chocan con las orientaciones de su clase, terminen por asumir los puestos más conectados con el orden, el control y “lo serio” dentro de ese campo elegido y novedoso³⁹³.

Aunque los entrevistados (provenientes de las clases medias y altas y que forman el polo gestor) han encontrado una salida con la que se sienten motivados y orgullosos de sus logros, después de esa desorientación o falta de acoplamiento inicial con su clase, percibimos que, por el modo como hablaban del pasado, arrastraban un poco el dolor por esa mala ubicación inicial, la cual hasta les había perjudicado para no desarrollar otras habilidades antes. Por mucho que uno reflexione, encuentre otros motivos de orgullo y sentido en la vida, o rompa con las expectativas de la clase y la familia, a veces los criterios a los que uno ha estado expuesto retornan de su latencia y uno ha de volver a justificarse y, verbalmente, razonar por qué no cumplió (aunque en el fondo no le gustara aquello), conjurando imágenes negativas.

Análisis de algunos detalles biográficos en el polo artístico

Ahora abordaremos detalles biográficos de aquellos más encuadrados en el polo artístico (incluiremos, con todo lo forzado que sea, a programadores del sector, porque también están a cargo de “tareas concretas”). En estos casos son

³⁹³ El mundo de la animación también es “serio” y muy exigente, con una competitividad creciente, con plazos estrictos que tiranizan al artista, con niveles de calidad cada vez más altos, etc., lo que exige también ser “competente”. Igualmente, está dominado por comparaciones quisquillosas entre los artistas. Pero con “serio” queremos ponernos en el lugar de la clase alta y media-alta y sus criterios. Estas tienden a orientar a sus hijos a actividades que entienden más “graves”, donde circula mayor poder social, donde se decide y se juega con el futuro de los otros: por ejemplo, las profesiones dedicadas a la punición, el control social, relacionadas con los intersticios entre la vida y la muerte (como la medicina, la judicatura, o antes el alto clero, entre otros ejemplos), o los puestos de decisión y administración de la sociedad (la política, el alto funcionariado, puestos de dirección, etc.). Para las clases altas e incluso media-alta, el feliz regocijo de dedicarse a la expresión del mundo personal o al divertimento de otros (como ocurre con las profesiones artísticas y ligadas al entretenimiento, más absorbidas en su interior) les sabe a poco, y se sienten realizadas más bien con actividades que implican “determinar” o someter a los otros, donde uno demuestra y observa más su poder sobre los otros (el deseo de poder en el fondo). No obstante, estos criterios, si bien están muy reforzados y presentes en las clases altas, tampoco están ausentes en la clase trabajadora ascendente, que tiende a asimilarse a la clase que toma como modelo, como también hemos visto en algunas biografías.

personas que no tenían destinos tan rígidamente marcados por sus clases de partida, eran socializaciones más “despreocupadas”. La familia a veces advierte de que no ve mucho futuro en sus aficiones adolescentes de dibujar y cacharrear, pero ellos se empeñan y aprovechan esa mayor “despreocupación” de las clases de menor capital cultural y económico³⁹⁴ para desarrollar sus facetas personales y deseadas. En ocasiones, en un intento de reconducirles, los padres les señalan opciones que parecen más sólidas, pero tampoco se imponen como las clases profesionales o no han venido adscribiendo el destino desde temprana edad para que al final sea deseado. No obstante, como dijimos, algunos del polo artístico también han nacido en las clases profesionales, pero siguen también sus propias opciones. El siguiente es el testimonio de un diseñador de preproducción e ilustrador (con formación profesional en diseño y cursos posteriores en academias privadas), nacido en la clase trabajadora (pero con ciertos ingresos).

P: ¿Y tu familia entendía esto, lo de esta vocación artística tuya?

R: No. No, mis padres (*pone la voz ronca*): “¡estudia! No sé qué... ¡Búscate un trabajo!”

P: Porque ellos se dedicaban a una parte muy distinta...

R: Sí, sí, mi padre era, es agente comercial de una empresa de productos electrónicos, y mi madre era ama de casa, entonces era: “¡joder al niño le ha dado por pintar! ¡Estudia arquitectura!” Y era como... “¡Es pintar pero no es lo mismo!” Me gustaba pintar superhéroes e imágenes de cómic. ¡Pero bueno! He tenido suerte. ¡Menos mal! (*sonríe satisfecho*)”.

(Nico, diseñador de preproducción).

Otro testimonio se hace eco de las disuasiones de la familia porque no percibe las actividades artísticas como sólidas (y pese a no encuadrarse los padres tampoco en las clases profesionales). No obstante, su voluntad prevalece:

“P: Ni te apoyaron a la hora de dedicarte a cosas artísticas.

R: No mucho. Ellos eran muy prácticos y querían que estudiara algo que fuera rentable. Y lo de “pintamonas” que llamaban, pues no, no tenía mucho futuro...

P: Pero luego te salió bien.

R: Sí.”.

(Paz, animadora)

³⁹⁴ Esa despreocupación se debe a otras orientaciones éticas en la vida, como a que, por haber menos capitales en juego en el caudal familiar, hay menos celo en que los hijos los conserven.

Un programador (34 años, padre oficinista y madre técnica sanitaria) nos comentó que le gustaba programar desde muy joven (“con 19 años ya programaba”), y empezó muy pronto a trabajar en tiendas de videojuegos, para después entrar en una empresa de Internet pionera en España, pero, según dice, “no me gustaba estudiar”.

Es decir, en estos individuos provenientes de clases con menor capital cultural y económico, el tener menos presión por parte de los progenitores y de su ambiente social a hacer algo adscrito o de tradición, les permite mayor libertad para experimentar desde el principio y formarse en lo que quieren antes. También ellos tratan de proteger esa autonomía (aunque sus padres no lo entiendan del todo) y buscan introducirse en ambientes (grupos de colegas que diseñan) y se deciden por opciones (estudios orientados al diseño, práctica autodidacta) que vayan reforzando y consolidando sus objetivos. Si comparamos estos casos anteriores, con menos adscripciones en la socialización, con el de Daniel, este menor control de la clase de partida les permite desarrollar ese capital cultural (artístico) necesario en el ámbito de la animación para construir mejor su posición. Así, los ambientes de clase trabajadora, o clases profesionales en posiciones más subordinadas pueden inducir desventajas por un lado (frente a fracciones de las clases profesionales más dominantes, como juristas y directivos). Pero, visto desde otra perspectiva, estas desventajas no son tantas, pues los vástagos son más libres de desarrollar opciones personales, de titubear menos entre lo impuesto y lo deseado, aun cuando esta “libertad” o apuesta desde el principio por cultivar despreocupadamente sus aficiones sea más arriesgada. También es cierto que la suerte les ha acompañado gracias a la inversión reciente en estos sectores, como el de la animación, el crecimiento del sector del entretenimiento, o el florecimiento de la Red (que, al requerir de mucho diseño para páginas y contenidos también ofrece oportunidades para estos profesionales).

Hay otro aspecto interesante, a veces son los propios padres los que sin comprender el mundo al que se quieren orientar sus hijos, pero en el que intuyen “posibilidades”, o por mayor tolerancia a sus opciones, introducen prácticas (regalan cosas, por ejemplo) para apoyar tácitamente la curiosidad incipiente de los hijos. Así, aun en familias incluso de menor capital cultural (que las clases profesionales), las posibilidades de consumo, gracias a cierto nivel de ingresos, permiten introducir discontinuidades (con respecto al contexto familiar) en las vidas de sus hijos. Los que han nacido incluso en la clase trabajadora, y a pesar de las suspicacias de la misma, no habrían podido sostener sus aficiones excéntricas de no haber nacido en fracciones (aun dentro de la clase trabajadora) con ingresos

regulares y que permiten cierto nivel de consumo (cómic, material de pintura, libros, programas, etc.). Es decir, es la suma de menor presión por la clase de partida, resistencia personal y cierto nivel de consumo lo que les permite introducirse en profesiones creativas (orientadas a lo comercial).

“R: A mí el tema de ciencia ficción y ordenadores siempre me ha parecido increíble. Y mi padre un día trajo un disquete de 3 ½, antiguo ya, de disqueteras que ya no se llevan. Y yo me pasaba todo el día mirando el disquete porque me parecía alucinante. Me compraron un PC. Programaba un poquito en Basic. Me lo compraron...Tenía yo catorce años, trece años. Me apuntaron a un curso de los de CCC (*risas*). Y eso me abrió la puerta porque me quitó el miedo. El posible miedo que uno tiene ante el ordenador, de la voy a cagar... Me abrió las puertas para ser más autodidacta. ¡Mira esta es la puerta, te la abro!”.

P: Al ver los disquetes...

R: Ya a partir de ahí fue crecimiento autodidacta”.
(Alfredo, programador)

Estas rarezas y discontinuidades (con la clase³⁹⁵), que los hijos llevados por su inquietudes ahondan, les permiten luego construir una vida profesional, incluso aunque al principio, sin la visión estratégica de las clases profesionales, fueran dando tumbos sin saber muy bien a qué les conduciría (trabajo en una tienda de videojuegos e informática, FP sobre diseño, etc.).

Vemos, no obstante, algunos contrastes en las trayectorias de las personas más dedicadas a la gestión y las personas más dedicadas al desarrollo de contenidos de la serie. Las personas de la dirección y la gestión aunque luego rompan con los “destinos adscritos”, completan o realizan algunas de sus exigencias (pues completan o hacen algunos cursos universitarios, que aunque no elegidos o no muy motivantes, luego capitalizan de algún modo). En ellas está más presente cierta represión y obediencia para luego controlar a otros.

³⁹⁵ En el caso del programador, los guiños de la familia a sus aficiones juveniles a través de ciertas prácticas de consumo (como comprarle un ordenador) también se explican porque, aunque no le gustaban los contenidos de la escuela, esas aficiones juveniles (el cacharrear con aparatos) apuntaban a actividades económicas de importancia creciente en la economía (las actividades informáticas). Así, este apoyo familiar implícito no es solo tolerancia a unas aficiones. En estos casos, por tanto, se entiende más el apoyo a las “excentricidades” que en el caso de los artistas y dibujantes. El hecho de que estas aficiones juveniles no eran del todo inocentes y despreocupadas se pone al descubierto en que los puestos de programador en estas empresas son de los mejor pagados (pueden rondar los 40.000 euros anuales).

El arte de estos artistas y las condiciones de socialización que pueden influir en su planteamiento

Respecto del polo artístico, reflexionaremos ahora sobre las orientaciones artísticas del mismo (cómo entienden y aplican el arte), las condiciones de socialización que se traslucen tras ellas, y cómo contrastan con otras formas de entender el arte.

El arte de estos artistas pretende entretener, deleitar visualmente, contar una historia (con originalidad pero, en general, sin los enrevesamientos u opacidades de otras expresiones artísticas), a veces educar, frecuentemente hacer reír, divertir, a menudo a un público infantil (aunque la animación cada vez se diversifica más con respecto a los públicos a los que se dirige y que la consumen). Son artistas además, por su formación y orientaciones, más vinculados al arte comercial, o a las “artes aplicadas”. Se dirigen al gran público frente a ese arte (podemos decir, exagerando, para explicarnos mejor) más indescifrable y, en ocasiones, solo para sí mismos de otros ámbitos del campo artístico³⁹⁶. Asimismo, en su práctica de los oficios concretos (de la animación) buscan el virtuosismo en sí mismo, la potencia, lograr mayores cotas de perfeccionamiento en una serie de habilidades, la acumulación de destrezas y capacidad para poder hacer un diseño que les encarguen o que se propongan (por ejemplo una textura hiperrealista o una animación intrincada), sin participar tanto en otro tipo de cuestiones o debates artísticos (más intelectualistas o academicistas). En esta línea, se entiende que algunos dieran la bienvenida sin temor a la tecnología digital precisamente como catalizadora de esas capacidades o niveles de perfección en el diseño (ya que lo digital ofrece algunas ventajas al artista sin sustituirlo en absoluto, como ya comentamos).

En cualquier caso, pese a los contrastes entre estas diferentes formas de utilizar las habilidades artísticas (lo comercial contra lo no comercial), podemos decir aquello de que todo tiene su dificultad: hacer un arte más orientado al gran público requiere igualmente tener cierto olfato, saber cómo diseñar con estos propósitos unos personajes para que sean apreciados por la audiencia a la que se dirigen³⁹⁷, etc. Por otro lado, hemos ya insistido, en este trabajo, en que alcanzar

³⁹⁶ Con estas explicaciones no nos posicionamos a favor de ninguno, sino que ponemos etiquetas e incluso adjetivos que pecan algo de exceso para establecer contrastes que nos permitan subrayar diferencias entre grupos sociales y sus orientaciones.

³⁹⁷ Asistimos, en este sentido, a una conferencia sobre una película (Sicilia et al., 2013). En ella pudimos escuchar a un artista experimentado (que había diseñado personajes para la misma) narrando cómo iba incorporando gestos en ellos o detalles para dar un aspecto más noble al

una gran destreza en el manejo de ciertas herramientas digitales, saber explotar sus posibilidades, conseguir con ello resultados impactantes por su belleza o realismo (lo que requiere desarrollar gusto artístico o el saber apreciar matices), o hacer animaciones ingeniosas lleva muchos años de práctica y tiene gran dificultad. También hay que considerar que el artista más comercial se enfrenta a tiempos más exigentes, pero ha de cumplir además con cierta calidad obligada, en comparación con los tiempos más libres del artista que se halla en otro tipo de circuitos. Saber manejar unos tiempos estrictos también es una habilidad que hay que lograr, y por tanto, una fuente adicional de complejidad frente a otros artistas que se emplean en otros ámbitos menos comerciales.

Por ir a ejemplos concretos, vimos en muchos blogs personas especializadas en cosas (tan concretas pero tan complejas a la vez) como pintar e iluminar digitalmente fondos nocturnos, diurnos, interiores, exteriores, emplazamientos naturales, etc. Había resultados deslumbrantes que hablan de la necesidad de dedicarse a ello continuamente, de destilar con paciencia y esfuerzo las capacidades, y de saber observar la realidad y aplicarlo a la creación, aunque también sabiendo plantear el diseño e incorporar los efectos y arreglos deseados para transmitir unas sensaciones. Gracias a ello, estos artistas más comerciales pueden alcanzar esos resultados portentosos, que luego serán ilustraciones de libros, de páginas electrónicas, o que se incorporarán a las películas, y que el artista más versado en los últimos debates del arte contemporáneo (más orientado a lo teórico-académico) no lograría. Por el contrario, tales artistas estudiados no entran en reflexiones sobre la evolución y destino del arte, ni tampoco suelen inmiscuirse, mediante el arte, al menos de forma muy pronunciada, en debates ideológicos candentes, porque su arte no lo pretende ni está producido por unos principios de orientación que ahonden en tales cuestiones³⁹⁸. Un artista nos confesaba que no le interesaba la idea de arte de esos artistas que hacen “instalaciones” (género muy en boga dentro de ciertas tendencias postmodernas del ámbito más artístico-académico, o menos

personaje o para identificarlos (sutilmente) con algunos personajes históricos en aras de hacerlos más aceptables subconscientemente. Es, por tanto, un arte también de la manipulación de la psicología. También el animador tiene que observar muchos comportamientos y movimientos de las cosas, tipos de personas, situaciones, etc. para luego captar estos matices e incorporarlos cuando tiene que hacer algo concreto.

³⁹⁸ Aun cuando el artista que se mueve en un terreno menos aplicado puede permitirse esos lujos del intelecto, cabe preguntarse si realmente tales lujos son tan libres. Pues a menudo esos debates están muy marcados por las inercias de ciertos marcos dominantes en el arte más académico o elitista, o ciertas escuelas que monopolizan lo aceptable y tienden a excluir otras temáticas, reflexiones y formas.

comercial). Disfrutaba más o menos haciendo cosas para publicidad actualmente junto con sus cortos de animación más personales (para los que estaba explorando una historia y una estética más “retro”, sólo por el gusto esteticista de hacerlo, lograrlo y disfrutarlo visualmente). Otro quería aprender un nuevo programa de modelado con miras a lograr más flexibilidad creativa y mejores opciones para unas “reproducciones” de objetos históricos que estaba haciendo para un sitio digital, aplicando ese virtuosismo en la recreación de cosas del que hacen gala. No obstante, de nuevo, no suelen meterse normalmente (con sus obras) en debates filosofizantes en torno al arte: sobre las relaciones entre el género con el significado a transmitir, con qué géneros lograrlo mejor, sobre la posición e interacción del que observa, sobre qué es arte, acerca de si se pueden explorar otros soportes o emplazamientos del arte que se salen de los actuales, sobre las relaciones arte-entorno, etc. Quizás lo hagan en obras más personales, pero normalmente se concentran en aplicar unas técnicas (por ejemplo el arte digital o la animación digital), especializarse en ciertas funciones, moverse en ciertos estilos (que se abren paso en el sector, etc.) y lograr un grado de perfección y manejo adecuado de los mismos. Esto es tanto más cierto aún en proyectos comerciales, pero incluso también en sus expresiones personales tienden a moverse dentro de estos intereses.

Con ello, repetimos que no juzgamos qué es mejor: si lo más intelectualista y academicista o más enfocado al entretenimiento. Ambos mundos se mueven en diferentes parámetros y objetivos (más teóricos, menos, etc.), y ofrecen diferentes productos, logros y experiencias que apreciar a diferentes públicos. En este sentido, el mundo del entretenimiento tiene el gran mérito de ofrecer experiencias artísticas a un público excluido de mundos más elitistas. Diferentes accidentes biográficos, formaciones y desempeños profesionales determinan diferentes prácticas artísticas, las cuales descubren y permiten apreciar al público diferentes modos de arte y funciones del mismo, cada cual con sus retos y capacidades requeridas.

Hemos dicho todo lo anterior para despejar todavía más la región de lo artístico donde se encuadran estos profesionales estudiados. Sus orientaciones artísticas, que acabamos de analizar, son las necesarias para las empresas porque han desarrollado en grado mayor esa agilidad para cumplir con los objetivos temporales y, al mismo tiempo, dado que no tienen problemas para buscar (o lo buscan adrede) ese virtuosismo o resultado estético *per se*, fácilmente puede asimilarse a los diferentes estilos marcados. Pero, una vez más, aun cuando su arte se preste a cumplir unas funciones más claras y acotadas en la esfera económica y

productiva, de modo heterónomo, ello no es inconveniente para reconocer sus capacidades específicas diferenciales y logros frente a otros artistas ubicados en regiones menos aplicadas.

En el comienzo del epígrafe dijimos que queríamos ver si las condiciones de socialización afectaban al tipo de arte que los artistas analizados cultivaban y les hacían propensos a moverse en ciertas regiones del campo artístico y económico. A esto respecto, dado que han nacido en clases intelectuales y profesionales más vinculadas al campo económico o burocrático y al capital económico (padre arquitecto, economista publicista, militar, etc.) o bien en clases situadas todavía más cerca de la base de la escala social (que son pragmáticas por naturaleza o necesidad), esto podría ejercer su influencia en sus orientaciones artísticas y en el mercado laboral. Aun cuando luchan a veces y han de distanciarse del pragmatismo y esquemas de la clase de partida que no siempre refrenda sus pasiones del todo, es posible que no sean totalmente inmunes a la influencia de dicho pragmatismo. Por ejemplo, en sus años de socialización, y aunque les atraiga el arte (el dibujo, etc.), por las condiciones y ambientes de socialización referidos, es posible que el arte que tuvieron disponible (y que les servirá de ejemplo y de inspiración para encaminarse en el futuro) fue un arte más comercial o aplicado. Por lo mismo, ya se orientan hacia ciertos centros que ofrecen una formación artística formulada de modo más directamente aplicable al mercado laboral y a las industrias culturales (escuelas de dibujo, de animación, de cine, de arte digital, etc.). En cambio, otros centros más academicistas e insertos en el espacio universitario clásico están permeados en mayor magnitud por debates *filosofizantes* o por el influjo de ciertas corrientes, y socializan a sus egresados en estos gustos, de modo que estos se encaminan a producir cosas para ser consumidas dentro de circuitos exclusivos y la ambición creada en ellos pasa por tomar partido por ciertas tendencias intelectuales o por llegar a ser alguien significado en tales círculos. Por el contrario, nuestros entrevistados se mueven en otros centros de formación con pretensiones distintas o incluso aprenden también gracias a comunidades de aprendizaje informales o al autodidactismo. De estas prácticas se derivan otras metas y formas de entender el arte, más tendente a las artes aplicadas y a otros públicos. Es más, en algunos casos, cuando se matriculan en Bellas Artes, se impacientan porque tienen intereses más concretos, quieren abordar su pasión y temáticas determinadas (animación, ilustración, etc.) y prefieren curtirse por la práctica en un entorno de trabajo ya real. Igualmente, les atraen, como vía profesional, los proyectos en ámbitos que gozan del amplio reconocimiento del gran público, un arte más apreciado por todos los sectores

sociales (y no tanto cultivar un arte como vehículo de elaboración de las reflexiones artísticas de ciertos círculos escolásticos o selectos). La búsqueda de un éxito, ni muy rápido pero tampoco lento, ligado a dichos circuitos audiovisuales, o el adentrarse muy precozmente en la práctica y en el mercado laboral, donde se destilan las habilidades mediante los retos y presiones cotidianas, nos hablan de orientaciones en estos artistas distintas a las del arte más academicista o con componente más teórico de trasfondo. De todos modos, en relación a esos aires de superioridad que puede tener el arte menos comercial hacia ellos, un entrevistado nos decía asumir con orgullo la etiqueta (que les impone la élite artística) de ser “artesanos”, sin vergüenzas ni mayores complicaciones. Pues para él esto también implica complejidades y retos que son fuente de orgullo y capacidades que no son fáciles de encontrar: como saber aplicar el propio arte para una gran producción o para seducir a un público objetivo, y no tanto para expresar una preocupación personal.

Asimismo, el que algunos den mucha importancia a saber manejarse con las herramientas (por las prestaciones de cada cual), a la potencia o cota alcanzada, a la acumulación de destrezas y al virtuosismo en la práctica de ciertos oficios nos habla nuevamente más de una visión esteticista, centrada en la técnica, en el preciosismo de la composición que de un arte que sea una herramienta filosófica. Hay que recordar, por otro lado, que algunos tenían familiares artistas (un tío, etc.), aunque no eran directamente los padres; o casos en que los padres pintaban por afición, pero no eran profesionales. Por ello, tienen antecedentes y acceso a ciertos contenidos artísticos para interesarse por estos ámbitos en cierta manera. Igualmente, algunos han nacido en familias cuyos progenitores se dedicaban a profesiones con cierto componente artístico (por ejemplo profesiones audiovisuales, madre artesana, etc.). Pero nuevamente estas últimas son profesiones en las que el componente artístico está doblegado a lo aplicado o que son más técnicas.

Por todo lo anterior no sorprenden esas orientaciones encontradas en nuestros entrevistados en sus prácticas formativas y profesionales. Pero esa constatación de una orientación más técnica, aplicada o a producir un arte más orientado al gran público y las industrias culturales no encierra ninguna valoración. Simplemente buscamos aquí probar la importancia de unas condiciones de socialización en el acceso posterior a ciertas profesiones, que además se mueven en ciertas regiones de lo artístico y económico y en sectores intensivos en conocimiento. Además, gracias al arte de estos artistas (frente al de otros), podemos disfrutar de escenas espectaculares, que consiguen transportar a la

audiencia a un contexto o momento, o de animaciones que contagian unas emociones y transmiten a la perfección unas intenciones para armar finalmente una historia de modo visual, como vemos en muchas películas, que solo surgen de tener una aguda capacidad de observación, una alta sensibilidad artística, una especialización paciente y una disposición a someterse a proyectos colectivos de envergadura (por lo general dentro de estudios). Gracias a estos artistas orientados a amplios sectores sociales podemos deleitarnos, en definitiva, con productos amenos (lo cual no quiere decir superficiales) y otorgar a la cotidianidad una experiencia estética.

Nuevamente, aquí estamos clarificando las condiciones sociales que influyeron en el acceso de los profesionales entrevistados a los sectores estudiados, pero no estamos diciendo que lo más intelectualista sea mejor o peor que las orientaciones menos teóricas, más esteticistas u orientadas a lo aplicado. Igualmente, estas conexiones entre condiciones de socialización, formativas y orientaciones profesionales requerirán mayores comprobaciones en el futuro mediante otros métodos.

Acabamos de hacer algunas reflexiones reclamando el arte de estos artistas, lo que parece entrar en contradicción con lo que dijimos antes de que este arte está muy sujeto a la presión que ejercen los objetivos de rendimiento. Si bien podemos reparar en estos problemas (coacción del rendimiento, tiempos extrínsecos, determinaciones más heterónomas, etc.), distinto es del hecho de reconocer la dimensión interesante o meritoria de muchos productos más comerciales desde el punto de vista estético o narrativo y, con ello, el trabajo de estos artistas. *Hemos insistido en que cada conjunto de disposiciones nos ofrece una clave del mundo, unas destrezas, productos, perfecciones y logros, que otros no tienen. Y esta pluralidad de disposiciones nos provee de diferentes valores y mundos (producidos por ellas) que admirar*³⁹⁹. En cualquier caso, pese a las valoraciones que puedan hacer otros sobre un arte más comercial, los artistas referidos, como decíamos, encuentran en su ámbito y en su itinerario un orgullo al sobreponerse a las dificultades que han de vencer en su día a día y al haberse creado campos propios de reconocimiento.

³⁹⁹ Nuestro interés es comprender el mundo que estudiamos y sus relaciones, no “rejerarquizar” el mundo social ni reafirmar a los dominantes. Intentamos reconocer lo ilusorio de toda jerarquización simbólica, y, en todo caso, el valor de las diferentes orientaciones y su génesis.

El orgullo de haber encontrado su senda

Ya comentamos que algunos tienen formación (en academias pioneras), pero una educación mejor planteada para el mundo del videojuego y la animación no se ha empezado a regularizar hasta hace poco⁴⁰⁰ (Diboos, 2012). Muchos en el sector, como se ha dicho, son autodidactas y, aun teniendo algún curso en alguna academia conocida, saben que bastante depende también de la práctica personal y de la capacidad de cada cual para ir asimilando y mejorando en habilidades y capacidad de expresión. Este ser en gran medida autodidactas, de algo que incluye un componente artístico y además tecnología (con el poder simbólico de ambos), y dentro del mundo audiovisual, les daba cierto orgullo que se notaba también en sus cuerpos, en sus expresiones⁴⁰¹. Aquellos con éxito (con alto caché o que han participado en proyectos de éxito) destilan un orgullo que nace de haber sabido apostar por algo (que se veía entonces como arriesgado o incluso marginal), que les llenaba, y no haberse confundido, por el momento. Además, han logrado un medio de vida, que les satisface y a veces bien pagado o con posibilidad de hacer carrera internacional, sin pagar el peaje de pasar o someterse a las vías consabidas de la enseñanza formal, en especial la universitaria (aunque algunos tenían Bellas Artes o habían hecho varios cursos), que parece la puerta obligada si alguien quiere algo de futuro en el mercado de trabajo hoy en día.

Alfredo, el programador, se jactaba (porque lo remarcó sin complejos) de que no tenía estudios formales en Informática (había aprendido por sí mismo, por cursos y por experiencias profesionales en empresas cuando en 2000 estas tenían necesidades ingentes de fuerza laboral, las cuales se llegaban a cubrir hasta con personas sin título). No parecía guardar buen recuerdo de las exigencias de la escuela. Pero, ¿qué importaba ya?, pues al fin y al cabo, a cargo de él estaba el diseño de herramientas informáticas de trabajo de la empresa (sabiendo además que toda esta organización del sistema informático en la producción es clave para la eficacia del proceso y la productividad del artista, pero también en lo que respecta a la calidad de la serie o película).

⁴⁰⁰ Los planes de regularización más seria se remontan a la creación de un título propio en 2006 en la Politécnica de Valencia, posteriormente transformado en máster. También el Estado ha regulado estudios técnicos en la materia, pero no lo ha hecho hasta muy recientemente (R.D. 1583/2011, de 4 de noviembre).

⁴⁰¹ Como prueba también de ese orgullo está el detalle de que con muchos artistas, sobre todo aquellos más consolidados, fue difícil o imposible hablar. Algunos ni se molestaban en contestar a la petición de tener con ellos una entrevista.

En el caso de los artistas, tampoco era necesario tener Bellas Artes, pues aun cuando todo bagaje pudiera ayudar no era decisivo para triunfar en el sector (pues este precisa de un tipo de conocimientos específicos, de una especialización muy orientada a habilidades que pide el sector y que se obtiene en centros especializados, en horas de práctica y al autogestionarse uno mismo todo este tipo de aspectos). El desarrollo de una suerte de “campo propio” audiovisual y de la animación, con sus formas de ganar capital simbólico, sus itinerarios, conocimientos y especializaciones, etc. defiende o protege de la mirada de los dominantes en otros campos (el artístico menos aplicado o elitista), porque uno no les debe nada y se nutre de las formas de retribución y reconocimiento que se instituyen en el sector o en la industria. Cuando no se comparte una lógica (académica o más ortodoxa) y cuando uno encuentra un campo donde resguardarse y verse reconocido, no le preocupan otras valoraciones.

De alguna forma, algunos de ellos, en su orgullo, muestran cierta revancha de un habitus de clases con menor capital cultural o de personas replegadas en sus aficiones propias (y no motivadas por lo socialmente más formal) pues, al margen de las instituciones académicas dominantes (con la universidad a la cabeza), sobreviven (algunos con salarios medios o altos), y su éxito parecen deberlo todo a sí mismos y a una capacidad innata, personal. También sucede esto en los artistas (y en los gerentes ya lo vimos) que han nacido en clases profesionales, pues sin seguir los caminos trillados del éxito, y arriesgándose, han sabido salir indemnes. También su orgullo nos indica que hubo de haber y hay momentos malos (cuando pierden el hilo de las contrataciones, cuando tienen conflictos, etc.), especialmente en los comienzos, pues sin riesgos, dudas, ni sacrificios, no hay orgullo posterior. Son hombres y mujeres con el orgullo de quien se ha hecho a sí mismo (pues han roto con trayectorias dadas), apoyados en su capital cognitivo, esforzadamente trabajado en soledad (pese al apoyo de compañeros alguna vez), y sin los medios de consagración de la formación superior.

Hay que entender que cuando uno tiene éxito, siempre trata de generar teogonías de su superioridad que expliquen su suerte de modo transfigurado. Sin negar el esfuerzo ingente y épico de estos sujetos, también su éxito es posible por algo tan caprichoso como que el capital ha empezado a canalizar inversiones en estos sectores, por lo que se ha robustecido la demanda de sus capacidades, pese a la inestabilidad de estos proyectos.

¿Un éxito precario?

Pero estos sujetos que han apostado por sus objetivos y deseos y aunque, en algunos casos, y tanto más con las nuevas generaciones, tienen bastante formación educativa (que puede ser cursos de dos, tres, o más años en escuelas de cine, arte digital o animación, unidos a la práctica personal), como es una formación muy específica y muy orientada a ciertos fines, y sin la consagración de la universitaria, si en un momento dado se cansan del sector o fracasan, o pierden su red de empleadores y clientes (si trabajan como autónomos), las perspectivas son poco alentadoras. Por eso están presionados a una práctica y cuidado continuos, a una incesante demostración de sus capacidades, como hemos dicho. Esto se puede comparar con un fracaso en el mundo TIC, donde con la fuerza de un título de poder de mercado uno está más protegido. Algunas personas de la animación certifican ese éxito siempre precario al matricularse en la educación universitaria⁴⁰² en la treintena y como apoyo en caso de abandonar el sector. Si con cierta edad uno quiere una vida más estable, no ha alcanzado un caché o nivel salarial altísimo o no se ha dado el salto quizás a América o a algún otro centro europeo (para estar al menos un tiempo, tras lo cual retornar con otro nivel), lo mejor es retornar a las vías dominantes de la educación formal para tener una salida más sólida (con títulos investidos de alto poder simbólico).

El ejemplo de este éxito precario o peculiar, sin el apoyo de credenciales de elevado poder simbólico, y a pesar de que gocen de altos salarios lo ilustra Alfredo, el programador (que carecía de formación universitaria). Este decía que no se movería de empresa, porque “esta era su empresa”, había encontrado su sitio. Sus actuales compañeros de trabajo son además con los que lleva trabajando casi desde siempre y le conocen de etapas previas. Pero con ello también expresaba esa posición del sujeto sin credenciales, al que la empresa le ha confiado por su saber una tarea importante (aun sin todas las licencias formales para ello) y así le ha dado todo el estatus que tiene.

Esa lealtad absoluta a la empresa o al grupo con el que uno suele hacer proyectos también trasluce las limitaciones de estos profesionales hechos a sí mismos: sin títulos (o al menos de cierto tipo como los universitarios), y por mucha experiencia que se tenga, los movimientos siendo posibles, son menos fluidos, por lo que al final, quedan a merced de ciertas empresas o de la comunidad de profesionales que les conocen y les validan (frente a la validación de un título reconocido más universalmente), por lo que tampoco son tan libres y dueños de sí

⁴⁰² Entrevista a Juanma.

mismos. No han pagado el peaje de la educación formal, pero han de pagar el peaje de otras lealtades. En definitiva, el orgullo del éxito que emanan tiene alguna grieta.

A modo de resumen, tanto en el polo de control y gerencial como en el artístico tienen más peso los deseos personales (desacoplados en cierta forma de sus ambientes originarios) que en el mundo TIC. El mundo TIC, sector más dominante en el campo económico, más “serio” (entendiendo por ello lo que decíamos antes), recluta a sujetos más orientados al logro, al poder, a acumular de modo relevante capital económico, con una vida sin los comienzos tan inciertos y sin los recesos frecuentes entre proyectos que afectan a los artistas de la animación y, en ocasiones, al polo gestor. No obstante, en el mundo TIC algunos directivos asumen una pose que tiende a acoger rasgos sofisticados a sabiendas de que les valorizan y les sirven en un sector más orientado a la innovación y que se encarga de inducir el cambio tecnológico en el campo económico.

De algún modo, el sector de la animación, que requiere sujetos más cómicos, fantasiosos, o “gamberros” a veces (aunque serios y disciplinados a la hora de trabajar, y aguerridos a la hora de defender su valor profesional), recluta las disposiciones acordes que se muestran en trayectorias más irregulares y menos dominadas por lo “serio”.

Los desacoplamientos con respecto a la clase de partida y hacia las trayectorias más clásicas y serias señalan los tipos de sujetos que pueden aventurarse a entrar en sectores en ciernes. Estos les ofrecen espacios donde poner en juego habilidades reprimidas o distintas, o donde los fracasos iniciales en otros ámbitos pueden compensarse con trayectorias en campos todavía por hacerse, donde los itinerarios de éxito no están tan regulados y sometidos a cierres más prietos. Por esta razón estos ámbitos ofrecen espacio para ese perfil de vástagos algo más aventureros, innovadores, desenfadados o incluso desorientados de las clases profesionales, o bien para los vástagos de las clases de menor capital cultural algo extravagantes para sus clases de origen.

Finalmente, ese mayor riesgo y esa pura apuesta por sus deseos que se advierten en el mundo de la animación frente al TIC (donde las personas están más orientadas al logro, a lo serio, al capital económico y al ejercicio del poder) evolucionan a lo largo del tiempo. Dado el reciente desarrollo de la animación a nivel mundial (con grandes estudios que pagan suculentos sueldos), y dado que a veces aquí en España pueden ganarse altos salarios en proyectos importantes, simultaneando proyectos, o como diseñador de personajes, la despreocupación

juvenil cede lugar poco a poco al cálculo. Así, estos adolescentes orientados al principio a sus preocupaciones y a su arte también pierden la inocencia.

CAPÍTULO 7 |

UNA PUESTA EN COMÚN

Tras realizar los dos estudios de caso, es el momento de adentrarnos en las líneas comunes a ambos sectores, dados los objetivos de la investigación. Esta parte constituye la parte final previa a las conclusiones finales. La estructura será como sigue:

-En primer lugar, trataremos de agrupar esas técnicas comunes a ambos sectores en dos grandes tecnologías según los propósitos que cumplen y en conexión con la revalorización del capital especialmente.

-En una segunda parte abordaremos precisamente cómo hemos reajustado algunos conceptos de tipo marxiano al análisis de estos espacios y de la competencia capitalista. Pues hay que reparar en que en estos espacios se compite en una pluralidad de estándares y no solo en razón de un suelo de productividad sobre el cual se asienta la mayoría de productores (cantidad de producto en un tiempo dado), de tal manera que la empresa que lo supera se embolsa una magnitud de valor mayor. Por ello ofreceremos otros conceptos que nos permitan comprender otras bases de competencia vistas en estos ámbitos.

-En otro apartado hablaremos sobre los modelos de ejercicio de poder que están detrás de las tecnologías vistas, para lo cual utilizaremos algunos conceptos de Foucault.

-Otro de los aspectos sobre los que reflexionaremos aquí será sobre la relación entre capacidad reflexiva, técnicas y disposiciones en estos ámbitos. En efecto, a lo largo de este trabajo, hemos dicho que las personas parten de unos saberes pero al mismo tiempo necesitan aplicar reflexión en lo que hacen como en el manejo de relaciones. Aclaremos esto en mayor medida y propondremos de nuevo el concepto de técnica, pero esta vez como bisagra que comunica las disposiciones con la capacidad de reflexión, pues el concepto de técnica completa en mayor medida la relación entre ambos dominios.

-En otro epígrafe nos permitimos el lujo de ofrecer algunas vías de salida a algunos de los problemas mentados por parte de estos profesionales, como resaltar y reflexionar algunas estrategias de oposición en ciernes vistas ya en ellos, y que podrían llevarse más lejos. Lo completamos con reflexiones propias sobre cómo oponernos al dominio que la profesión tiene sobre nuestra existencia en una sociedad capitalista.

-En el penúltimo apartado reflexionamos sobre el equilibrio de los géneros en estos sectores entendidos como punteros. Analizaremos si la posición de las mujeres se mantiene relegada en ellos o si habría, por el contrario, algunos elementos que estas podrían utilizar para mejorarla, lo que podría arrastrar cambios en los equilibrios establecidos en la esfera de la producción, dado que es una esfera dominante en la sociedad actual.

-En un último apartado y a diferencia de los anteriores, que han abordado, sobre todo, aspectos y problemáticas comunes en ambos sectores, trataremos en este algunas de las diferencias que hemos podido ver entre ellos, para completar el análisis.

7.1. TECNOLOGÍAS COMUNES

Antes de abordar las tecnologías empezaremos con una reflexión, en conexión con ellas, y referida a la necesidad de generar movilidad y fluidez en el espacio de trabajo por diferentes motivos.

Weber consideraba que la producción capitalista moderna (aunque también la burocracia) requería, por un lado, que el trabajador cumpliera con una disciplina en el ámbito laboral (soportar unas horas de trabajo, cumpliendo con unos ritmos, con competencia en la tarea y aplicando unas habilidades). La disciplina y la eficacia implicaban recluir a los trabajadores por el espacio de su jornada en un lugar concreto (sobre todo, con el desarrollo de producciones más complejas en las que era necesario el empleo de herramientas y máquinas sofisticadas y en mayor número). La disciplina, en definitiva, aumentaba la previsibilidad del empresario en la producción de unas cantidades determinadas de producto, vendibles en el mercado, con las que generar una ganancia (Swedberg, 1998). En términos marxianos se puede entender esto también, pues unos trabajadores disciplinados (tanto por sus disposiciones y autocontrol, como por mecanismos de la empresa como la máquina) producen una magnitud de producto final en unos tiempos acordes a las condiciones medias de producción, de modo que puedan percibir un valor dado por sus bienes.

Pero el énfasis en la disciplina, en la cadencia e incluso en la inmovilidad es solo una parte del problema. Weber también consideraba que la producción orientada al capital, frente a otros órdenes y sistemas económicos, enfatiza el elemento de movilidad de los recursos y (podríamos decir) de fluidificación en la gestión de las cosas (Swedberg, 1998). El capital tiene que preservar su poder de

disposición, disponer de las cosas donde y cuando lo necesita (evitando demoras) por el tiempo necesario. Por ello, el capital introduce una movilidad en la sociedad sin precedentes: destruye barreras físicas y jurídicas que evitan relaciones comerciales, o sustituye las vidas locales y enclavadas en el terruño por un espacio abstracto, un mercado de trabajo nacional y mundial por el cual las personas circulan según las necesidades empresariales (como lo hacen otras mercancías), como también según los sueños de “movilidad social” (sueños que una sociedad más móvil precisamente exalta). Para que los recursos afluyan allí donde se requiere (para responder a las necesidades del empresariado que necesita evitar escaseces y bloqueos en su poder de disposición) nuevas relaciones se imponen jurídicamente así como se transforma la vertebración de la sociedad y la capacidad de movilidad de los recursos gracias a las infraestructuras físicas e informacionales (como el correo, el ferrocarril, la inundación del espacio por un mar de carreteras, etc.). Mediante estas infraestructuras se ponen en comunicación recursos de diferentes ámbitos y regiones para producir las mercancías. Al levantar determinados polos industriales su industria necesitaba que los trabajadores se desplazaran a ellos, y de ahí es despliegue de infraestructuras de movilidad, aparte de las medidas políticas, jurídicas, etc. que revolucionaron el modo de socialización existente. Esta perspectiva también es compartida por Polanyi (2003). Es decir, el capital no solo aprisiona o sujeta en un espacio, sino que induce y necesita también la movilidad. Aunque en el interior del espacio de trabajo se habla mucho de disciplina, rutina, sujeción, etc., lo cierto es que los espacios de trabajo del capitalismo son al mismo tiempo espacios de movimiento (la cadena de montaje en la producción automovilística, por ejemplo).

Las organizaciones vistas también reflejan esa necesidad de poder de disposición y movilidad de los recursos hacia donde se necesita de un modo peculiar. En estas organizaciones la fuerza de trabajo no aplica tanto un trabajo físico como mental para la elaboración de la información. Este trabajo se cristaliza en conocimiento objetivado (informes, conocimientos expresados, diseños de personajes, líneas de código) que van construyendo la mercancía final. Unos empleados se ven apoyados por el conocimiento de los otros (trabajo mental cristalizado y acumulado), o bien los empleados trabajan, integran o modifican lo que otros han hecho antes. En tanto este conocimiento es fundamental en el proceso de trabajo, pues sirve como apoyo o como base en la que cada cual trabaja y sobre la que aplica sus propios saberes, por tanto, en estos procesos, se necesita precisamente conseguir una extracción y movilidad sobre dicho conocimiento sin precedentes. Pues si el conocimiento del cuerpo conjunto de los

trabajadores, como de externos colaboradores, se desplaza ordenada y fluidamente, se ahorran tiempos (como veíamos en la animación gracias al ordenador). Igualmente, con la movilidad del conocimiento, al volcarlo en espacios comunes y afluir desde estos allí donde se necesita, se resuelven bloqueos (o lagunas de saber), o se ahorra el repetir pasos si algo ya se sabe y existe. Gracias a la movilidad del conocimiento incluso se puede ahorrar la movilidad de los propios empleados, ahorrándose salarios (por ejemplo el autónomo al que se contrata virtualmente y para tareas específicas), o bien se saturan mejor los tiempos de producción (pues el trabajador, que envía sus tareas y saberes en red y desde la distancia, colabora con externos, pero no deja su unidad de trabajo, entre medias, a la que sigue sometido). Por tanto la movilidad, en este caso aplicada al conocimiento, tiene una proyección fundamental sobre los costes.

El conocimiento (nos referimos al que ha sido extraído de la mente de los trabajadores, al menos en parte) son signos humanos de una determinada manera codificados en soportes. Por ello, son más fáciles de mover que otros elementos, en especial, gracias a los dispositivos digitales que contribuyen a su explicitación, grabación y movilidad para que sirva de base o material de trabajo para otros.

El conocimiento es potencia productiva (permite saber cómo hacer cosas, innovar, añadir mejoras, generar calidad) y, en virtud de ello, se entiende la necesidad de movilizarlo y desplazarlo donde se requiere para construir un flujo de producción continuo que evite parones y que mejore la calidad.

Por ello, las técnicas de producción que se encuentran en estos espacios se dirigen fundamentalmente a dicho conocimiento.

Estas técnicas eran diversas y actuaban de diferente modo, pero pueden ser agrupadas y sintetizadas en dos grandes tecnologías (según los propósitos a los que fundamentalmente tienden), que ahora explicaremos y que pueden ser encontradas en ambos sectores. Una *tecnología de movilización del conocimiento*: de extracción, disposición y creación de un flujo de conocimiento, que se demanda para acometer tareas que siempre exigen de diferentes materiales sobre los que partir y ejercer la reflexión y el esfuerzo mental, por un lado. Y una *tecnología tendente a la automatización y codificación de procesos* (incluso en estos empleos altamente cualificados) como a la aceleración de esos flujos de información y conocimiento. Esta última se explica porque la coacción de reducción de tiempos (frente a la competencia) exige compensar los desvíos de tiempo, que pueden provocar las tareas que piden más reflexión e innovación, con herramientas

adicionales que permiten simplificar, automatizar ciertas labores, o evitar rehacer de nuevo procesos y cosas ya creadas.

Dijimos, siguiendo a Foucault, que las diferentes técnicas que tienen un fin (productivas, semióticas, etc.) pueden también contemplarse desde otras ópticas, como la del control: es decir, el tipo de sujeción y conductas a las que obligan o incentivan en el sujeto (según el grado de coacción que implementen). Así estas dos grandes tecnologías antes mentadas pueden ser contempladas como dos tipos de controles: una tiende a hacer al individuo participar en un flujo de conocimiento o ejercitar su capacidad creativa, a incitar su reflexión para mejorar algo o para adaptar óptimamente a un contexto una mercancía. La otra tiende, en compensación a la anterior, a someterlo a ciertas prefijaciones, a ahorrarle reflexión o complejidades, que penalizarían los tiempos de producción y perjudicarían así la posición competitiva de la empresa.

7.1.1. Tecnología de extracción, movilización y disposición de conocimiento

Dentro de una estrategia de extraer conocimiento y conferirle mayor movilidad (por su vertiente de potencia productiva) se entiende toda una serie de técnicas que hemos visto, las cuales pueden agruparse bajo una tecnología cuyo propósito es construir y enriquecer los flujos de conocimiento para la confección de mercancías que precisan de tal conocimiento movilizado y fusionado de modo coherente. Abundaremos en la conexión que esto puede tener con la revalorización unas páginas más adelante, si es que no lo hemos ido efectuando ya. Ahora enumeramos, a modo de recuerdo, algunas de esas técnicas diversas que pueden agruparse, por obedecer a unos propósitos similares, dentro de una *tecnología de extracción y movilización de conocimiento*:

-Por ejemplo, recordemos la nombrada red cognitiva. Esta se armaba con esas bases de conocimiento virtuales donde las personas vierten sus saberes en espacios comunes, o donde se pueden localizar documentación corporativa, datos, informes, proyectos previos, o bien redes de apoyo. En animación esta red cognitiva se expresaba en esos expertos con los que se conecta para apoyar la producción en un punto; también se plasmaba de modo más indirecto en los modos en que los empleados usan Internet y otros recursos como mecanismo de actualización y mejora, alentando las empresas estos usos, pues se contrata al que más sabe, que normalmente es el que más trabaja por su cuenta y el más ducho en

las explotación de estos recursos difusos. El despliegue de instrumentos de mensajería instantánea para coordinar proyectos o hacer correcciones en animación (y poderlo hacer más veces, sin moverse) también tiene el objetivo de difundir más información y de modo más rápido en favor tanto de la agilidad como, en especial, de la calidad del producto.

-Existen proyectos con propósitos muy definidos y que casi replican con pocos cambios lo hecho ya en proyectos previos. No obstante, en ocasiones, importa crear esquemas y redes de trabajo distintas para hacer interaccionar el conocimiento y planteamientos de diferentes perfiles de modo determinado con lo que dar lugar a acabados diferenciales en un producto. Según como se manipulen e interaccionen los componentes de esa red de extracción y puesta en común de conocimiento, así se ganarán dimensiones distintas para una mercancía. Por esa razón se llegan a incorporar redes externas a la propia empresa, para extraer esos conocimientos que permitan el desarrollo de nuevas dimensiones competitivas en los proyectos.

-Cabe recordar también (como parte de esa estrategia de movilización del conocimiento del trabajo vivo) las técnicas orientadas a la motivación: el liderazgo carismático que se emplea como apoyo a la gestión, el permitir entrar en ciertos proyectos o hacerse con encargos que se presentan como distinción motivacional a los empleados, los programas de emprendimiento y el dejar espacio para ciertas ideas, o los certámenes internos de empleados. Todos estos mecanismos se entienden porque el sujeto motivado trabaja más, fuera y dentro de la empresa, y está más abierto a comunicarse, aprender y echar horas para generar nuevas ideas (es decir, a proteger y reforzar ese flujo de conocimiento). El emprendedor y su carácter motivado abren ventanas de oportunidad a la empresa y crean sujetos más ajustados a un entorno económico de continuo cambio y obsolescencia programada. La demanda de aportaciones o de repeticiones y cambios se hace menos insoportable cuando acompaña la “creencia” en un proyecto (en su valor, impacto, beneficios a futuro, aunque en verdad, lo que les ocupa es el diseño de otro sistema informático más, u otra solución, como tantas otras, u otra serie, que quedarán obsoletos y superados en poco tiempo). Si bien nadie cuestiona que la racionalidad instrumental gobierna en estas empresas, hay más espacio para el uso instrumental de las emociones que precisamente son la base para estimular y apoyar las conductas más racionales (para la empresa), como es el engrasar y alimentar mediante la motivación la potencia cognitiva global.

-También responde a idénticos propósitos que los anteriores (extraer conocimiento) la actualización de las asignaciones del empleado según su capacidad polivalente y el potencial que exhibe (frente a dejarle sumido en la rutina): de este modo se logran movilizar y liberar más capacidades de él hacia el proyecto y el equipo, y se saturan más sus posibilidades productivas por el mismo salario (o con pequeñas crecidas).

-Asimismo, todos esos programas de la empresa y/o aprendizajes de los sujetos orientados a mejorar su capacidad de interpretación de otros perfiles y de comunicarse se entienden desde las necesidades que abordamos: ser comunicativo permite participar y engrasar mejor ese flujo de trasvase de conocimiento.

-Las empresas TIC para favorecer esa circulación de conocimiento han desplegado programas formativos para reforzar puntos débiles de los diferentes perfiles. Algunas empresas de animación han creado becas formativas con escuelas para disponer también de trabajadores actualizados. Además, los propios trabajadores, viendo las exigencias o queriendo apuntalar su posición, participan en acciones formativas por su cuenta de modo periódico. Estas formaciones son muy concretas (como vimos en el mundo TIC), muchas veces módulos en torno a una cuestión. No es por tanto una educación como la del campo académico: programas largos, más orientada al largo plazo. En estos espacios, se presupone ya un empleado con credenciales, formación y especialización previa. La formación de la empresa viene a rellenar vacíos. Se trata de “piezas de formación” condensadas, periódicas pero no largas de duración, que rápidamente, transfieren su valor a la producción, sin lapsos excesivos que las hagan difícilmente rentabilizables. En ello se pone de manifiesto que se trata de una formación justo a tiempo para construir y proteger esa circulación de saber a partir de todos los empleados. Este es, en definitiva, el modo de entender la formación y el conocimiento en el campo económico (frente al campo académico), una formación diseñada por y para la producción.

-En la misma línea (es decir, dentro de esa tecnología de extracción del conocimiento) se encuadran momentos como las reuniones al inicio del proyecto para la puesta en común de ideas usando herramientas diversas, de tipo psicosocial como las dinámicas de grupo, o más bien artefactuales (como las pizarras digitales o analógicas, etc.). También durante el desarrollo de los proyectos se implementan planes de revisión y mejora a fin de resolver problemas (de tiempo o calidad) y generalizar soluciones al conjunto. Lo mismo se hace al

final de los proyectos para objetivar conocimiento sobre mejoras en favor de la empresa (que queda archivado dentro de esos repositorios). Una función similar cumplían, en animación, como recordaremos, las *revisiones de prererender* (instauradas organizativamente) por parte de los supervisores. Estas pretenden también mejorar una tarea (de la que se compone el producto final) a partir de la extracción del conocimiento y la capacidad de reflexión (en forma de sugerencias) de diferentes puntos. Los procesos de revisión (*bucles de revisión*) pretenden saturar más las posibilidades de los bagajes intelectuales y artísticos de los profesionales. Al ser trabajos intelectuales o con componente creativo no se trata simplemente de cubrir un proceso o fases repetitivas. Aunque también es verdad que existe un ciclo productivo con sus fases, se trata de extraer contribuciones para la mejora en cada punto. Los programadores, en las empresas TIC, también a veces revisan de modo cruzado líneas de código para mejorar un desarrollo (Garzías Parra et al., 2013). Este mecanismo venía siendo usado por las comunidades libres de programadores y quizás ha sido copiado de las mismas (Raymond, 1998). *Todas estas reuniones, momentos de revisión/reflexión sobre un proyecto o tarea y modos de desarrollarlas (observados bajo ropajes distintos en ambos sectores pero tendentes a lo mismo) son momentos y mecanismos (contemplados en los esquemas de trabajo) de extracción y movilización del conocimiento* que revierte en la mejora de los procesos y del producto ofertado (y son paradigmáticos de esa tecnología de extracción y movilización del conocimiento).

-El que a veces se toleren espacios “cómodos” de trabajo (como el domicilio) busca aumentar el tiempo de trabajo como la calidad del esfuerzo. Si en el domicilio, en un espacio personal, incluso se produce más y mejor (por lo tanto se movilizan más recursos cognitivos útiles en favor del flujo) no hay inconveniente en que la empresa lo tolere y reconozca el hogar como nuevo espacio de trabajo.

Todas estas técnicas (agrupables bajo una gran tecnología de producción cuyo propósito es extraer y movilizar conocimiento de la plantilla, que es el recurso central), van acompañadas también no solo de ese querer movilizar conocimiento sino de alimentar otras conductas en los empleados (y por tanto, ejercer poder sobre ellos). Estas conductas son que desarrollen esfuerzo mental y reflexivo en la tarea que les ocupe: sea crear algo, escribir un proyecto, desarrollar código, adaptar un proyecto previo a otro contexto, etc. Por ejemplo, un profesional que elabora un proyecto o una oferta tiene a disposición proyectos previos en un archivo digital o está realizando cursos de gestión de proyectos. Toda esta proliferación de elementos facilitadores e informaciones con las que

puede comparar le pueden hacer repensar y añadir elementos por comparación con otros proyectos. También disponer de anticipaciones del trabajo de otros miembros del equipo o cadena en una *intranet*, le permite preparar mejor su tarea. Hemos visto igualmente otros ejemplos de formas con las que se estimula este tipo de esfuerzo (a partir de la disposición de información) en el mundo de la animación. Es decir, *esta tecnología de difusión y movilización del conocimiento para su disposición e interacción con otros conocimientos portados por los empleados pretende estimular un esfuerzo reflexivo*. Este percibe y evita errores en tareas complejas, estimula la innovación (al poder combinar informaciones nuevas con el bagaje que uno ya tiene), o mejora un servicio al considerar cuestiones antes no pensadas por la fuerza de trabajo (por tener más conocimiento disponible).

Esta tecnología de movilización del conocimiento adoptada en estos espacios parece simplemente “dejar hacer” al empleado, abandonarlo a su suerte. Pero, si nos fijamos bien, erigir un entorno de circulación de conocimiento que recubre al trabajo vivo (y que busca su reflexión y extracción de conocimiento mejorado en favor de las tareas) no es una forma de “dejar en suspenso” las presiones del capital. Por el contrario, es más bien una *estrategia genuina de constituir el entorno y el trabajo intelectual para extraer mejor lo que se requiere de él y enfrentar las incertidumbres que gobiernan tal proceso de extracción del conocimiento del empleado, máxime cuando es tácito*. Por ejemplo, en el caso de una unidad dedicada a innovación, si hay muchos recursos volcados en una *intranet* o en otras bases a las que se tiene acceso, ejemplos de otros proyectos a los que acceder, o reuniones de propuestas o de corrección, se favorece y se reduce la incertidumbre del proceso de innovación al tener más “insumos cognitivos” de los que partir, así como se pueden generar mejores innovaciones al poder combinar más fuentes para que salga algo novedoso. Pues, como decía Boden (1994), las innovaciones dependen de hacer interaccionar referencias diversas. Una mercancía que incorpora mucho saber (como una plataforma informática) mejora cuanto más se sabe (frente a la competencia), pero también cuantos más recursos (como los vistos) tiene la fuerza de trabajo para saber y compartir ese saber. Un entorno que transporta más información y la clasifica para facilitar su accesibilidad facilita ese proceso de fusión de referencias (en favor de una innovación que impacta en la revalorización del capital).

Por otro lado, podría pensarse que más relevante que extraer y hacer el conocimiento fluido y móvil o que reunirlos en diferentes bases para que esté disponible en caso de necesidad, sería el planificarlo (saber qué se necesita y cómo

combinarlo) y orientarlo de modo estratégico conforme a las intenciones y objetivos de proyectos concretos; pero esto se presupone en la tecnología antes mentada (y lo hemos indicado varias veces en este trabajo), pues no se trata simplemente de extraer o acumular el conocimiento de la fuerza de trabajo, sin más, y ver qué pasa, sino que si se extrae se hace para algo y conforme a un objetivo y plan. En cualquier caso, la adaptación óptima y planificación estratégica del conocimiento o el lograr una cota de calidad determinada en un producto o servicio no serían posibles sin esos mecanismos que apelan a la reflexión para planificar o abordar algo de modo adecuado, al control de calidad o a detectar problemas (tecnologías extractivas de conocimiento) tanto en la gerencia como en los empleados. Igualmente, esas infraestructuras digitales donde se vuelcan, fijan y combinan las realizaciones de los diferentes empleados y unidades de la empresa permiten organizarlas mejor y de modo más coherente por la gerencia y, por tanto, orientar estratégicamente el conocimiento para cumplir fines concretos en el mercado y rebasar a la competencia en dicho cumplimiento.

7.1.2. Tecnologías orientadas a la codificación y reducción de tiempos de producción

La anterior estrategia que desarrollan las empresas para incentivar la calidad y la innovación es relevante en términos de competencia capitalista (al favorecer las interacciones de conocimiento salen nuevos planteamientos o se aportan mejores soluciones de diseño). Pese a ello, estas empresas necesitan, de modo ineludible, combinarlo con la mejora y reducción de los tiempos de producción frente a los competidores, pues el sistema económico dominado por el capital instituye una coacción en torno al tiempo de trabajo abstracto. Como hicimos antes, recordamos ahora algunas de estas técnicas subsumibles en una táctica de reducción de tiempos en procesos, que afectan a un trabajo intelectual, el cual parecía más reacio a la misma. No obstante, dicha reducción ha venido perfeccionándose gracias al análisis capitalista de la organización del trabajo complejo.

-Por ejemplo, la disponibilidad y accesibilidad de conocimiento dentro de esas redes y bases de apoyo (que lograban las anteriores técnicas) pretende no solo que haya más saber disponible para mejorar productos y alcanzar ciertos estándares de calidad, o hacer innovaciones. Se trata también de potenciar la accesibilidad y localización de lo que se necesita (un informe, una aclaración con alguien, una solución a un problema ya creada) en el menor tiempo posible para

agilizar y reducir los tiempos de producción o evitar esos parones y tiempos muertos, como decíamos antes.

-Las metodologías de gestión y organización de proyectos (como PMI, ITIL, ágiles, etc.) recomendadas en los sectores estudiados que se utilizan como guía tratan precisamente de organizar fases e interacciones entre los equipos para codificar algo el proceso. De este modo se dan pautas (sobre fases, técnicas recomendadas para abordar cada fase de un proyecto, cosas a evitar, etc.) que sirven como estructuras reductoras de la complejidad, es decir, como medios con los cuales ahorrar dificultades y, por supuesto, tiempos a los gerentes y empleados a la hora de organizar y abordar un proyecto. Igual función cumplen los proyectos previos archivados: estos pueden utilizarse (como veíamos en el anterior apartado) como planteamientos a superar, o bien como elementos a copiar literalmente y ahorrar tiempos (sobre todo ante demandas modestas del mercado).

-Por ejemplo, dentro de las referidas metodologías, comentamos que se daba gran importancia a las reuniones de detección y anticipación de riesgos y errores de modo que por esta anticipación la respuesta ante ellos sea más mecánica y se piense menos (con lo que se ahorran tiempos y complicaciones). Más específico de animación es el intentar atar todo en el *storyboard (guion visual)* o en la animática, para ahorrar al animador en 3D tiempos de pensamiento o cosas inasumibles debido a ambigüedades previas. Estos son formas organizativas de llegar a una suerte de codificación del trabajo intelectual.

-También recordemos en estos sectores el desarrollo de *intranets* inteligentes (o redes privadas de empresa, basadas en sistemas de ordenadores interconectados) que organizan y distribuyen tareas de modo automático, o facilitan el acceso al trabajo de otros sobre el que continuar de modo que no hay que pedirlo ni desplazarse para hacerse con él. Esto ahorra tiempos.

-Gracias a la capacidad de almacenamiento de *conocimiento cristalizado* en medios digitales, tanto en animación como en el mundo TIC (por ejemplo, en el desarrollo de programas y sistemas) existen ya animaciones o partes básicas de un programa “modularizadas” que se utilizan repetitivamente y a las que se añaden modificaciones mínimas, debido a su alta demanda o uso recurrente. Se trata de crear así un sistema de *piezas informacionales estandarizadas* y circulantes para reducir tiempos de producción. Los programas con que se abordan tareas también simplifican algunas de estas (al tener registros de cosas que se toman de nuevo sin tener que hacerlas otra vez, tanto así que permiten avanzar más rápido).

-A veces se obliga desde la gerencia a las personas a simplificar sus tareas y planteamientos para no complejizar al resto.

-Las métricas, indicadores y gráficos (sobre costes incurridos, desviaciones de presupuestos y proyecciones a futuro) se muestran a los empleados para mostrar su desempeño en tiempos y coaccionarles así. En proyectos largos y complejos (que pueden irse de las manos) se trata de aumentar los controles de este tipo o los momentos de evaluación para crear sensación de tiempo limitado mediante estos mecanismos de representación.

-Antes hablábamos de la importancia de tener sujetos comunicativos para que liberen conocimiento. Pero la empatía y el desarrollarla son un ingrediente más dentro de una tecnología de codificación del trabajo intelectual y complejo: el sujeto empático, que interpreta adecuadamente, asume rápido demandas y puede acoplarse con destreza a una producción socializada o a un estilo marcado desde fuera (como en animación). Es decir, amolda en menos tiempo su subjetividad a algo externo. El sujeto empático y que sabe comunicarse logra construir mejor el flujo de trabajo, con mayor agilidad (por su ductilidad), o evita los parones de la no comprensión o de los errores de interpretación.

-Las formas de organización en las que los equipos se especializan por temáticas y colaboran al mismo tiempo con diferentes proyectos (gracias también a las posibilidades de los medios digitales) intentan eliminar poros de trabajo al suprimir los tiempos de íterin entre proyectos o al hacer posible atender a peticiones diversas. Todas son formas de intensificar el tiempo de trabajo, de recibir la empresa más valor por el salario pagado y de reducir tiempos de producción.

Podríamos seguir enumerando técnicas. En cualquier caso, vemos cómo hay diferentes modos de actuar sobre la variable “tiempo” (en especial mediante las codificaciones de conocimiento, que se aplican tal cual o “se cortan y pegan”), que justifican que agrupemos todos estos intentos dentro de una tecnología o estrategia de reducción de tiempos de producción del trabajo intelectual, complementaria a la del anterior epígrafe (centrada en la movilización de conocimiento). Sintetizando más, esta tecnología de reducción de tiempos e intento de codificación se expresa, como vemos, en cosas como: someter a los profesionales a ciertas normas organizativas y profesionales o esquemas de trabajo que ahorran ambigüedades y problemas, o simplifican procesos; también se expresa en someter a los profesionales a ciertos planteamientos y marcos de tiempo ideales en un proyecto para disciplinar su ritmo de producción; finalmente

se recurre a una especie de “estandarización de piezas” (diseños, etc.) pero que siempre requieren de retoques y encajes adecuados. Es decir, en ausencia de la posibilidad de codificar totalmente procesos que siempre requieren de un trabajador con inteligencia (además de no ser así, se mataría también la apelación a liberar aportaciones y enriquecimientos en las tareas, como vimos antes), se adoptan automatizaciones limitadas y precarias, pero importantes como factor competitivo entre capitalistas.

Esta esquizofrenia (seguir reduciendo tiempos, pero a la vez cumplir con ciertos estándares técnicos y de calidad y realizar aportes innovadores), que se manifiesta en la confluencia de ambas tecnologías vistas, se expresa a veces en los productos. Así, en animación hay veces que los argumentos o ciertos personajes sorprenden por su calidad o el ingenio de su diseño. Pero en ocasiones hay personajes de los que es fácil reconstruir las referencias en los que se han inspirado, siendo a veces que son casi copias de películas previas de competidores (con lo que se ahorran recursos de tiempo y de pagar a diseñadores). Lo mismo pasa en el mundo TIC, a veces sorprenden algunos proyectos, pero en otros la fase de diseño y el desarrollo tira de muchas cosas ya “enlatadas”. Las empresas a este respecto son selectivas: *las tecnologías extractoras de creatividad y conocimiento se aplican en ciertos productos estrella e incluso en determinadas fases o partes de los mismos (por ejemplo en los personajes principales más que en los secundarios o fondos), donde buscan diferenciarse, y en otras compensan estos “excesos” pegando meramente, rellenando con reciclajes, o tirando de cuasi automatizaciones.*

7.1.3. Socialización con retorno y el papel de los medios digitales

Como consecuencia de la acción de esas tecnologías globales vistas podemos decir que se produce una socialización del conocimiento, pues este se extrae de los sujetos individuales para que otros dispongan de él y lo utilicen, o queda archivado para que otros lo tomen como pieza reciclable o plantilla. De este modo, la empresa depende menos de personas concretas (algo que se reconocía en Tegestia). No obstante, se trata de una socialización que puede volver al individuo, como explicaremos.

En ocasiones, el conocimiento extraído queda embebido en los procesos o en los programas informáticos con los que se trabaja (por ejemplo, de diseño y animación), de los cuales a veces la persona no conoce su funcionamiento

profundo, lo que “hay detrás”. Simplemente los utiliza. Pese a todo, estos empleados siguen trabajando con conocimiento propio: elaborando información, matizando, reelaborando cosas que hacen, etc. No se convierten simplemente en aplicadores de instrucciones cerradas y movimientos prefijados. La socialización de conocimiento en estos espacios no es una encapsulación irreversible del mismo en la máquina.

Por otro lado, es verdad que uno pierde conocimiento al ser apelado a “compartir” en favor de la empresa (y al quedar en sus fondos corporativos), o cuando se dona a otros compañeros (en el espacio de trabajo o en redes y foros internos y externos, revirtiendo por estos medios a la empresa). Sin embargo, al mismo tiempo, el individuo que ha donado recibe conocimiento y se cualifica en medio de tales flujos. Aunque vierta su saber en un repositorio digital o en su unidad de trabajo para que otros aprendan (de tal manera que se da cierta nivelación cognitiva en un área de saber entre individuos, por lo que desaparece el “especialista único” para el bien de la empresa), al mismo tiempo puede recibir otros conocimientos de otros, o volver a lo que vertió. Por eso, podemos hablar de una *socialización con retorno* al sujeto, lo cual la diferencia de la socialización del conocimiento y despojo del mismo perpetrada en el modelo taylorista-fordista.

En Tegestia y en las otras empresas TIC, lo veíamos claramente en aquellas comunidades de saber, listas de correo sobre temáticas determinadas y unidades especializadas.

Esa socialización peculiar y con retorno también se muestra en la industria de la animación. En esta, por un lado, el sujeto, con el paso a la animación 3D, pierde el dibujo a mano. Esto es una amputación para el muy apegado al 2D⁴⁰³, pese a lo cual, el 3D, también, puede llegar a ser retador y haber muy diferentes niveles según las personas. Cuando el conocimiento se incorpora a la máquina no es siempre para encapsular el conocimiento y hacerlo irrecuperable. Evidentemente, con los programas de animación y el uso de ordenador se trata de ahorrar tareas tediosas y ganar bloques de tiempo. Pero también ese tiempo extra a veces se reinvierte en que el trabajador pueda entregarse al cuidado de tareas difíciles. También las máquinas (los ordenadores y programas) impulsan la reflexividad (como se explicó). Al permitir revertir pasos, sin límite, permiten

⁴⁰³ No obstante, pese a que se imponga un nuevo estándar, el artista siempre puede volver a este tipo de animación 2D, y hacer cortes en ese formato, aun cuando la industria lo utilice hoy menos. Por ello no es una amputación total. Puede que el 2D vuelva a ganar peso en el futuro, pues se tiende a una combinación con el 3D, ya que este formato da lugar a imágenes realistas pero, a veces, demasiado frías.

condensar el aprendizaje y aumentar el nivel de conocimiento. Además, en algunos casos, para reducir su abstracción, tienden a incorporar pantallas de trabajo más intuitivas, que emulan la práctica analógica. Por tanto, las máquinas en estos espacios no codifican o despojan de conocimiento de modo irreversible. Y, a veces, incentivan el aprendizaje.

En definitiva, hallamos en estos espacios una *socialización con retorno*. Esta *socialización con retorno nos remite de nuevo a un tipo producción capitalista donde, si bien se trata de acelerar procesos y automatizar partes y elementos, se necesita también de un trabajador que recibe información y aplica el propio conocimiento para elaborarla y aportar otros elementos, actualizarla, mejorarla, etc.*

La anterior referencia a las máquinas peculiares de estos espacios (ordenadores, programas, *intranets*, etc.) vuelve de nuevo a hacer hincapié en el papel que desempeñan estos artefactos para poder hacer posibles las estrategias del capital y sus tecnologías de producción y control. Estos artefactos de por sí no determinan estas tecnologías de producción y control, son más bien sus bases de apoyo o el modo como se vehiculan. Los artefactos y las conductas que promueven tienen que ser otorgados una finalidad estratégica y un uso determinado por parte de las tecnologías sociales estratégicas del capital (que son planteamientos organizativos, previsiones sobre la conducta de los empleados, etc.). En cualquier caso, se ha de reparar en la ayuda y solidez que aportan estos elementos materiales a las estrategias del capital de movilizar conocimiento o automatizar procesos. Por ejemplo, pensemos en la imposibilidad de articular técnicas organizativas como las *redes cognitivas*, o de saturar el tiempo de trabajo, si no fuera por la flexibilidad organizativa y las múltiples pantallas que brindan los medios digitales. La posibilidad en el 3D de “previsualizar” muchas veces un resultado (antes de su forma final inmutable) y de repetirlo si es el caso (con mayor frecuencia y facilidades que en el 2D tradicional) es permitida también por el ordenador y, sobre todo, por las mejoras que se han introducido en los programas y en los tiempos de procesamiento de las *intranets* y *granjas de render*. *Estas facilidades de previsualización y repetición que brindan el ordenador y lo digital significan saturar más, en un tiempo dado, el esfuerzo reflexivo orientado a la calidad*. También pensemos en las pruebas de calidad e integración (automatizadas) en el desarrollo de un software, que permiten detectar problemas y errores.

Nuevamente, a luz de los efectos de estos medios digitales, podemos decir que el trabajo de los expertos no es un trabajo menos constituido por el capital, sino constituido de otro modo, mediante otras estrategias y, sobre todo, no con máquinas que codifican en exceso siempre, sino que apoyan y potencian a veces ciertas capacidades. Estos medios digitales son los que dan ciertos encajes en la realidad y consistencia a las tecnologías sociales y tácticas del capital y logran, así, dar un cumplimiento mejor a sus objetivos, frente a quedarse estas simplemente en un nivel discursivo o ideológico (por ejemplo socializar a la fuerza de trabajo en reglas o en mensajes corporativos). Estas máquinas digitales inteligentes también descargan del peso de cierto control a la gestión y lo presentan además como “apoyo” al empleado en su trabajo.

Tras analizar la función que cumplen estos artefactos, podemos concluir que su uso cada vez mayor no necesariamente supondría abrir el paso a una transición postcapitalista, como se colige del análisis más optimista de otros autores (Hardt y Negri, 2001; 2011). Esto ya lo intuíamos al principio de esta investigación. Ahora lo podemos comprobar con ejemplos.

Así, Internet es un medio donde se sube y se toma conocimiento a disposición de toda la sociedad. Pero, aun así, beneficia a las empresas pues es un instrumento que incentiva la capacidad productiva del trabajo vivo. Los empleados (que venden su fuerza de trabajo a empresas concretas en un momento dado) lo utilizan con frecuencia para ganar conocimiento (trucos, ideas, documentación, etc.). La mejora continua de los empleados gracias al uso de estos medios colectivos de socialización del conocimiento recrea de modo más exigente los estándares mínimos de capacidades y conocimientos que segmentan a la fuerza de trabajo, con lo que activan la competitividad entre ella. Así, los nuevos medios de comunicación social (aparte de sus muchas otras funciones sociales) no necesariamente son un agujero negro de la sociedad dominada por el capital, ya que las personas los utilizan como medios para aprender, destacar (es decir, hacerse empleables dentro de un mercado de trabajo capitalista) y cumplir así mejor con las demandas del capital. Mann (1997) decía que el ferrocarril en el siglo XIX había permitido un acceso capilar sin precedentes del capital y del Estado a recursos del territorio. Podía movilizar mejor a poblaciones para la guerra o el trabajo, como acceder a masas de consumidores. Ahora Internet (y otros artefactos) abren importantes posibilidades de análisis de tendencias sociales y comportamientos (activables como control social), como también un mayor acceso capilar y ampliado al conocimiento del trabajo vivo que puede repercutir, debidamente vehiculado, en la producción.

Pero más allá de Internet, las empresas integran avances y novedades en lo que se refiere a nuevos artefactos para dinamizar la producción, como hemos visto. También se inspiran en conceptos y modelos organizativos nacidos de la originalidad social (como las redes sociales) y los adaptan internamente. Es decir, las nuevas formas de comunicación y conceptos que surgen en este ámbito no solo no amenazan al campo económico sino que sirven a los agentes más vanguardistas del mismo para apuntalar mecanismos organizativos y de control.

Con estas observaciones rebajamos el optimismo de las conclusiones que hablan de los actuales medios de comunicación como punto de fuga hacia un nuevo sistema económico.

7.1.4. Modelos propios

En los anteriores epígrafes, si nos fijamos, hemos hablado de tecnologías sociales y de su apoyo y materialización por medio de diversos artefactos en la esfera laboral de estos profesionales.

Preferimos hablar de tecnologías de producción y de control desde el inicio, ya que el concepto de tecnología (como explicamos en el marco teórico) daba más juego en relación a que permitía unir el estudio de las formas como se producía en estos espacios y los planteamientos ligados a la revalorización con formas de sujeción o conductas que se tratan de incentivar en los empleados. El concepto de tecnología ampliaba el número de dimensiones (discursos, artefactos, nivel organizativo, nivel psíquico, etc.) y por tanto la riqueza del análisis.

Por otro lado, hablar de modelos o escuelas organizativas (en vez de tecnologías) en estos espacios ya obliga a retrotraerse y a buscar a qué modelo organizativo (taylorista, etc.) se adscriben las formas vistas en una empresa o sector. El concepto más multidimensional y amplio de tecnología otorgaba más flexibilidad a la percepción para detectar aspectos nuevos, distintos, modelos propios. Por ello, hablar de tecnologías proporcionaba más libertad para nombrar, de modo genuino, mecanismos de producción y control especialmente adaptados a un trabajo complejo a explotar. Con todo, no hemos olvidado el buscar, a menudo, la vinculación con conceptos organizativos previos, pues hemos hablado de resonancias toyotistas o tayloristas, ya que, siempre, lo nuevo o específico de una realidad también crea novedades combinando e integrando de modo peculiar conceptos previos.

Por ejemplo, resonancias de taylorismo las hemos distinguido en la desarrollada división de tareas (y a su vez de partes de dichas tareas) que se erige en determinados momentos; en los intentos de codificar la práctica profesional a través de normas; en el intento de que las personas tomen conciencia del tiempo y traten de reducirlo; o en crear piezas o bases estandarizadas para algunas tareas. El fordismo se expresaba en la adopción de una cadena. Pero si bien se introduce la cadena, se adapta de un modo peculiar (con bucles, como vimos en la animación).

También hemos hecho referencia a que se suelen acoger soluciones que recuerdan al toyotismo (Coriat, 1993). Por ejemplo, en vez de permanecer anclado a un puesto, el trabajador circula y aprende varios oficios para hacer frente a picos en todo el sistema de producción, aprende y genera soluciones en común para cada pedido, participa en formación, etc. Ello ocurría en ambos sectores. Es decir, el toyotismo concibe un trabajador más inteligente, adaptativo y activo que lo que estipulan los modelos taylorista-fordistas. Por el tipo de trabajador que estos planteamientos toyotistas prescriben, estos son más trasladables a una fuerza de trabajo experta. Las fórmulas toyotistas, más suaves (que no someten tanto mediante automatismos y medios externos, como recurren mucho más a la presión psicológica, a los indicadores y alarmas sutiles, a las motivaciones de los empleados, a la flexibilidad en las interacciones y en la organización) cuadran más dentro de procesos productivos orientados a empleados de alto perfil, de los que se trata que rindan su potencial en espacios más orientados a la innovación. Igualmente estas formas (toyotistas) encajan más en procesos complejos (como los vistos en los sectores estudiados) en los que la dificultad de cada tarea como de la integración de las diferentes partes del proyecto siempre conlleva una elevada imprevisibilidad y la necesidad de corrección. En tales casos la mente humana no puede detectar problemas hasta que no exterioriza y plasma las ideas y planes en un producto, yerra y dirige hacia atrás sus resultados para su enmienda.

En cualquier caso, esta amalgama de elementos del pasado y su combinación con otros conceptos novedosos nos muestran la necesidad de encontrar técnicas productivas y de control propias y más eficaces ante profesionales intelectuales o que han de aportar su saber artístico.

Resonancias en el mundo jurídico de la necesidad de buscar tecnologías propias

Respecto del tema de encontrar modelos propios (en estos sectores) de relación de la empresa con el empleado, detengámonos ahora en lo que podemos aprender de ciertas reflexiones que se formulan desde el ámbito jurídico. La función de tal esfera es llevar a un lenguaje jurídico, universal y regulador iniciativas disciplinarias de ámbitos organizativos, recomendar o imponer ciertas prácticas, así como resolver conflictos que se plantean en relación a los límites del control. Por ello, las reflexiones desde el ámbito jurídico pueden ser síntomas de una situación en que el capital necesita encontrar para los empleados (especialmente aquellos del perfil que estudiamos) nuevas formas de que estos se relacionen entre ellos o con los medios de producción.

Así, un artículo aborda el tratamiento jurídico reciente de los límites del control empresarial sobre los empleados en los casos en que la empresa trata de determinar si estos están haciendo un uso indebido de los medios tecnológicos (ordenadores, conexiones a la Red, etc.) con fines privados, perjudicando así, por ello, los intereses del empresariado. El artículo, escrito por un jurista, considera que la penetración de las TIC en el lugar de trabajo (siendo un medio de producción fundamental en el mismo en la actualidad) hace que la cuestión tenga máxima actualidad⁴⁰⁴.

Adicionalmente, el artículo observa ciertos matices, que son de nuestro interés. Dado que en los nuevos medios de comunicación (como las redes sociales y sistemas de mensajería) se mezcla y junta todo (lo personal y profesional), y dado que al final, bajo la psicología de un *homo economicus* emprendedor y proactivo (aunque “conectado”), todo puede activarse para el bien profesional y la generación de oportunidades económicas, al final es difícil trazar el punto donde empieza y termina lo personal o profesional, o no caer en la cuenta de que las formas del trabajador de socializarse son susceptibles de valorizar (ya que vehiculan informaciones, conocimiento, oportunidades de negocio explotables por la empresa). Esta activación económica posible de las comunicaciones personales en apariencia, el empresario debería tenerla en cuenta a la hora de evaluar usos

⁴⁰⁴ Tras una revisión de la jurisprudencia acerca de la cuestión, el artículo concluye que el empresario puede, de pleno derecho, investigar el uso que ha hecho el empleado de las TIC (y tomar medidas, en su caso, contra el mismo), sin violar su dignidad o aspectos como el secreto de las comunicaciones. A fin de que se dé este supuesto, el empresario previamente ha de haber aprobado un plan que regule internamente estas cuestiones y ha de haberlo comunicado fehacientemente a los empleados.

indebidos de los equipos y redes, y también, los propios tribunales en caso de que les llegue un caso al respecto. Acerca de este punto el artículo comenta:

“Parece darse por descontado que las visitas a Facebook son siempre de carácter privado cuando, sin embargo, cada vez más empresas utilizan estas redes para incrementar su presencia en el mercado. (...) Quizás en otros supuestos o contextos sería necesario discriminar de forma más precisa si este uso es personal o puede estar ligado de algún modo a la actividad laboral del trabajador o trabajadora afectada”.
(Calvo Gallego, 2012: 145).

El uso de las TIC y de los nuevos instrumentos de comunicación (a los que el autor se refiere) tiene especial peso en empleados de alta cualificación (que han de trabajar mucho con información, redes de personas, etc.), por lo que las reflexiones del artículo son especialmente proclives para nuestros entrevistados. De hecho, en el anterior fragmento se adivina cierto terreno resbaladizo: ¿hasta qué punto un empleado que entra en redes sociales no está haciendo algo que puede tener cierta vinculación con la actividad? Como hemos visto en las entrevistas y experiencias narradas, a veces los profesionales tiran de contactos en la empresa o exógenos, para preguntar cosas, conseguir información, acuerdos, etc. También en los momentos de menor tensión en los proyectos y de concepción de otros nuevos (como nos comentaron algunos de los empleados), se bucea por la Red para buscar cosas, descargarse información, etc. (en lo cual pueden colarse momentos en que uno navega sin propósito). ¿Quién dice que un correo de un conocido o una visita despreocupada a una página no pueden tener a la larga un trasfondo productivo? Cuando el capital subsume más resortes de la subjetividad del empleado, para la innovación y la mejora competitiva del conocimiento y poder productivo de la empresa, es difícil distinguir. Se tejen relaciones más complejas entre lo personal y la esfera productiva del capital. Y la confusión y la necesidad de ver infracciones caso por caso (como recomienda el artículo) está motivada por el modo como estas esferas se entretienen cada vez más.

El artículo, curiosamente, se decanta, como por otra parte han venido haciendo los tribunales, por un control empresarial moderado, que respete las necesidades justificadas de evasión de los empleados y que tenga en cuenta el carácter de las nuevas tecnologías y sus usos sociales que trasciende su carácter de mero medio de producción. También recomienda que la transparencia y el recurso a reglamentos internos, bien comunicados, son la mejor solución.

El que se recomiende crear reglamentos internos que tengan más en cuenta las vicisitudes de la actividad y del contexto para enjuiciar los usos indebidos (dado que en determinadas actividades el uso de los nuevos medios puede apoyar mejor

la actividad) confirma las visiones de esta investigación. Extendiendo la anterior lógica podemos decir que, puesto que la fuerza de trabajo tiene el recurso de su conocimiento (tanto más la estudiada aquí), y debido a que se explotan resortes nuevos de la subjetividad y la capacidad de relación del empleado, entonces se necesitan otra forma de control y adaptaciones reglamentarias que la sustancien.

En definitiva, en el artículo mentado llama la atención ese carácter reflexivo (esa reflexividad que trata de innovar en medios y formas de control y cavilar sus límites), que entiende lo movedizo del tema, y esa apelación a cierta moderación en el control empresarial (que las sentencias de los tribunales ya han empezado a aplicar). Control moderado que no significa que el control desaparezca, sino que se entienda de otro modo, como aquí hemos descubierto en conceptos y mecanismos insospechados.

Los juristas comienzan a entender y a regular lo que algunos de los miembros más reflexivos de la dirección y gerencia de las empresas estudiadas entienden ya con plenitud: que dicho control moderado, cierta flexibilidad o incluso la tolerancia a ciertas conductas no solo es inocua sino positiva para la productividad de las empresas (entendida en sentido amplio como cierto grado de innovación, o acciones comerciales más eficaces como las que pueden hacer a través de redes sociales, etc.).

Todo lo anterior confirma aún más si cabe (lo cual es la tesis central de esta investigación) que diferentes medios o centros disciplinarios (sean las direcciones y departamentos de RRHH de las empresas, sean los medios jurídicos que se encargan de dirimir) sienten la necesidad de pensar y elaborar técnicas de control específicas, que han de sacudirse formas (represivas) anteriores, que no se adecúan tan bien para explotar a una fuerza de trabajo de la que se aprovechan otros resortes. El artículo perfila así la necesidad de un nuevo tipo de control empresarial que permita aprovechar la potencia productiva y comercial desencadenada por nuevos medios de comunicación.

Dado que el artículo escrito por el jurista referido empieza a vislumbrar y a formalizar jurídicamente cosas asumidas ya por algunas empresas más vanguardistas, consideramos que ha sido más acertado, como estrategia de investigación, habernos centrado directamente en los discursos y prácticas de tales empresas, más que en los discursos jurídicos y en cómo elaboran estos conceptos y técnicas. Los convenios y otros textos jurídicos van, al parecer, a remolque de transformaciones y nuevas prácticas en la esfera de la producción. No obstante,

hacernos eco de cómo la jurisprudencia está haciendo frente a estos problemas es un refuerzo para nuestras tesis.

7.1.5. Tecnologías subjetivas y una nueva pauta de autocontrol

No obstante, la facilitación de unas condiciones para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones capitalistas no solo se basa en esas nuevas formas de control o mecanismos de producción adaptados a esta fuerza de trabajo. Hemos demostrado, en los estudios de caso, cómo aparte de que la empresa organiza acciones para educar de un modo a la fuerza de trabajo, esta misma también traza ideales o metas profesionales y va vigilando y proveyendo medios para su transformación en esa línea. Así, las tecnologías en el plano organizacional no funcionan solas sino que se apoyan en una pluralidad.

Propósitos de las tecnologías subjetivas

Estas tecnologías subjetivas buscan por lo común dos propósitos:

-Por un lado, aumentar las capacidades productivas requeridas en el desempeño profesional. A este respecto hemos visto la formación continua (a iniciativa personal), o cómo se escriben libros entre los propios artistas en los cuales se recomiendan formas de optimizar el rendimiento⁴⁰⁵. Pensemos en la “ascesis” implicada en el visualizado periódico de bitácoras para acumular referencias que se van asimilando y con las que ir también transformando capacidades y estilos. Con tal de mejorar ese rendimiento las personas se mimetizan con sus máquinas (“renderizarse a sí mismo”, “convertirse en un archivo”, emular los procesos de la máquina, etc.). Haraway (1999) ya decía que nuestros aparatos nos imponían formas de inscripción y modelaban nuestra percepción. Y con ello nuestra acción y modos de actuar. Aquí hay que añadir que mimetizarse con el ambiente, a través de metáforas útiles, es una forma de crear seguridad en uno mismo o de enfocarnos en algo y desarrollar aquello que se nos pide. Esta necesidad en los sujetos de mimesis y transformación personal no solo puede entenderse como un simple compromiso con su trabajo, pues las metáforas

⁴⁰⁵ Seguramente, se planteará con más fuerza, si cabe, la necesidad de objetivación de lo neurológico, la creatividad, las bases de la misma, etc. para poder controlar mejor esas capacidades en respuesta a las demandas de la esfera productiva empresarial, o en interés de los proyectos de los propios profesionales o para mejorar su posición competitiva en el mercado laboral, sobre todo cuando el esfuerzo intelectual es cada vez más importante.

surgen por la presión de los objetivos y de un entorno configurado de principio a fin por el capital.

-Otro propósito de estas técnicas subjetivas no solo es el buen desempeño sino gestionar el crecimiento profesional. Además, no vale cualquier trayectoria, sino que se ha de andar un itinerario dominante en el que se acumulan distinciones reconocidas como valiosas socialmente y capital económico. En este sentido, asumen lenguajes, metáforas (como concebirse como una “línea de valor ganado”), formas de comparación y análisis en relación a trayectorias dominantes para monitorear su posición y avance. Es decir, estas técnicas están asociadas a la gestión de sus capitales en juego (capital económico, prestigio profesional, bienes organizacionales entendidos como nombramientos de responsabilidad, acceso a centros o empresas de mayor prestigio o puntos de paso obligados para la futura élite profesional y directiva, etc.).

En el estudio de estas tecnologías hemos descubierto que aparte de un mejor ajuste o posición competitiva, también se trata de producir con ellas (mediante la consecución de logros) un subproducto como es la energía emocional y la seguridad en uno mismo (bienes emocionales), pues gracias a esto uno puede lanzarse en mejores condiciones a nuevas metas (reproducción ampliada del capital profesional). Además, estas técnicas han desplegado espacios específicos para la acumulación de energía emocional. Así encontramos bitácoras, redes sociales, y otros espacios virtuales (a veces a colación de las propias empresas): espacios donde uno se comunica, se muestra a otros, deja ver sus transformaciones, obtiene reconocimiento y con ello acumula energía emocional. En el mundo TIC vimos, aparte de blogs o perfiles personales, espacios dentro de *intranets* corporativas donde las personas puntúan artículos de compañeros (aunque la empresa utilice estos ámbitos como medio de observación, estos espacios tienen también un incentivo personal). En la animación los vimos en la exposición de obras propias en espacios virtuales y no virtuales. Es decir, estas técnicas de auto-transformación y mejora continua profesional recurren o han encontrado espacios para ganar efectividad, pues dichos espacios virtuales, por ejemplo, permiten crear una audiencia que acompaña a uno en su transformación personal ascendente. Tal audiencia y su reconocimiento es una fuente de energía emocional necesaria ante un mundo competitivo y de trayectorias inciertas, es decir, para un *homo sacer*⁴⁰⁶

⁴⁰⁶ El *homo sacer* es la condición del sujeto desprotegido cuando se ha colocado o le han expulsado a una situación en la que no hay derechos que le protejan, ni le asistan. Cualquiera puede abusar de él sin temor a posibles sanciones. Está fuera del espacio que le otorga una identidad social respetable y una protección (Agamben, 2004). La situación típica sería la del

sin derechos consolidados. En efecto, ya no estamos ante el trabajo vitalicio o ante una fuerte politización del espacio laboral que permite domeñar la inseguridad a que condena el capital. Como la politización ha retrocedido o nunca ha existido en estos espacios profesionales, se afirma, por el contrario, la psicologización y las técnicas subjetivas como forma de ganar la seguridad perdida o inexistente (la de la politización y la regulación), para atraer así la suerte en espacios atomizados. Además, el individualismo y meritocracia de las profesiones creativas e intelectuales alimentan estas soluciones. La comunidad de reconocimiento y de apoyo emocional (y también de transferencia de información succulenta) para la competitividad y el logro profesional sustituye a la comunidad politizada del sindicato, en especial en los mundos de explotación de la creatividad en la modernidad tardía.

Según se desprende de la importancia de las anteriores técnicas y bienes emocionales, uno de los factores que provocan incompetencia profesional y una de las formas de competir maliciosamente se hallan en destruir la confianza y la energía emocional y, a la postre, el capital profesional. Pues sin cierta seguridad o motivación uno no enfrenta debidamente los cometidos profesionales o no aprende de igual modo. En ambos sectores hemos visto que se hablaba de problemas como: la dureza de perder el apoyo de la organización (lo que proyecta dudas sobre uno mismo), o de los riesgos psicológicos y sociales provocados por la competitividad (como el acoso laboral), acrecentados por el impacto de los nuevos artefactos de comunicación. O pensemos en algunos ejemplos de supervisores que, con más o menos propósito, hacen comentarios o tienen conductas destructivas haciendo perder la fe en sí misma de la persona y precipitando su salida. Es decir, en ambos sectores queda claro la importancia de la confianza en las propias capacidades (y de ahí la relevancia de las técnicas del yo para este fin). En todo ejercicio profesional es fundamental la confianza en la propia actuación y el cuidado de cierta cualificación, pero tanto más en profesiones donde se necesita un reciclaje periódico y donde la necesidad de tomar continuas decisiones o planificar de modo autónomo estrategias para abordar el trabajo hacen que la seguridad en uno mismo y en las propias capacidades sea central. Así, la destrucción de este soporte no extraña que sea el

refugiado en su periplo por otros estados, la del recluido en un campo de concentración, o la que cabe esperar en un estado de excepción. El avance del neoliberalismo y la emergencia de un tipo de Estado que legisla únicamente para proteger las leyes apolíticas y ciegas del capital y del mercado, a consecuencia de lo cual retroceden los contrapesos de los derechos civiles y sociales, generalizaría poco a poco la condición de *homo sacer*.

blanco en aquellas luchas competitivas perversas o uno de los principales riesgos profesionales detectado en ambos sectores.

A veces, lo que parece una contradicción con esas técnicas con que optimizarse o dirigir su carrera, asumen una orientación en la vida sin metas rígidas (de modo más consciente en el mundo TIC), amoldada a la imprevisibilidad⁴⁰⁷. Según esta perspectiva, la vida es imprevisible, siempre está sometida a azares y transita por caminos sin resultado claro. Ante esta situación, la solución consiste en no pararse, sino seguir haciendo y exponiéndose (a oportunidades, empleos, formaciones, experiencias). Pues en medio del caos, los resultados y beneficios solo se revelan al final. Resultan contradictorias estas afirmaciones salidas de la boca de profesionales consolidados o, más a nuestra razón, de directivos de una multinacional. Pues precisamente esa vida *ad hoc* y líquida no se presupone en personas tan motivadas hacia las posiciones de poder, lo que exige no confiarse demasiado.

No obstante, la vida con metas difusas revela tanto un debilitamiento de estas clases como una forma de recuperar el control. Debilitamiento, por un lado, porque parece que no tener metas muy rígidas no es otra cosa que admitir un mundo profesional más imprevisible: hemos visto ejemplos de cómo hasta los directivos pueden ver degradada su posición ante errores o reestructuraciones organizativas, o cómo la industria de la animación es un mundo por proyectos en estado puro donde hoy se forma parte de una gran producción y mañana quizás uno tenga que sobrevivir como sea. Pero también esta visión difusa o desenfocada ante la vida es una forma también de defensa: al desenfocar el objetivo fundamental se hacen emerger alternativas para aumentar las oportunidades de crecimiento. Con estas metáforas aprenden a nadar en medio de la turbulencia y a aprovechar en su favor la corriente. Así, si bien exhiben estas presentaciones de cierta despreocupación y caóticas, en el fondo son modos de cuidar de sí mismos (técnicas de cuidado de sí), de evitar frustraciones dañinas y de hacer aflorar otras oportunidades cambiando los modos de visión. Profesiones que trabajan en ámbitos donde las cosas caducan rápido, de continuas reorganizaciones y en medio de una crisis económica no pueden aspirar a las vidas predefinidas, a largo plazo, e indolentes casi del profesional burocrático de un universo fordista-keynesiano (Whyte, 1957). Lo que parece un espíritu aventurero, postmoderno y

⁴⁰⁷ Algunos hacen referencia al discurso de Steve Jobs, *Connecting the dots*, que sintetizaría estas visiones (Jobs, 2005). También el lenguaje de las corrientes de la Psicología Positiva o de filosofías orientales es patente en ellos (y en referentes como Jobs).

despreocupado no es más que una estrategia perfectamente racional ante las nuevas circunstancias.

Un autocontrol más refinado en estos espacios

Existe un punto relacionado con las técnicas subjetivas y es el del *autocontrol*. ¿En estos espacios crece la necesidad de autocontrol o se rebajaría dada la informalidad aparente o la apelación a la contribución personal? Aunque hemos ido despejando esto en los estudios de caso, hagamos una aclaración aquí.

Consideramos que estos espacios vertebrados por redes digitales y que exigen comunicación e interacción frecuente exigen un autocontrol más refinado e incluso más global e intenso.

-Pues, por un lado, se trata de saber manejarse en la ambigüedad, es decir, manejarse en situaciones donde operan marcos de sentido⁴⁰⁸ contradictorios. Pues, por un lado, se apela a la participación del empleado, se espera de él que implemente mejoras, o se crean canales que hacen más puenteables las jerarquías, y se adopta un tono más informal, pero tácitamente se preservan límites. Se trata de aportar sin desentonar. Es decir, como vemos operan varios marcos de sentido a la vez, lo que puede ser escurridizo hasta traicionar a quien no sabe operar en esta ambigüedad.

-En estos ámbitos se da mucha interacción y comunicación. Algunas personas comentaban que el número de personas con las que se trata en el día a día en el trabajo ha aumentado (tanto cara a cara como por escrito, gracias a la proliferación de pantallas y a nuevas formas de comunicación y organización empresarial). La interacción humana no siempre ha de ser placentera, sino que a más interacción también aumentan las posibilidades de conflicto. Con todo, el conflicto en el mundo de la empresa no es bienvenido y se rehúye al sujeto asocial, poco comunicativo o conflictivo. Es decir, la evolución de las relaciones en estos espacios tiende a una saturación comunicativa, lo que alimenta los conflictos. Sin embargo, uno ha de ser no solo autocontrolado sino comunicativo y agradable en el trato. Nuevamente, estamos ante contradicciones que las personas han de manejar.

⁴⁰⁸ Entendemos marcos de sentido como interpretaciones plausibles que se proyectan sobre una situación o acontecimiento (Goffman, 2006b).

-Pasando a un problema más propio de la animación. En el artista, a la hora de seleccionarle, se observan sus trabajos, su calidad, y su estilo, pero luego se exige que se amolde a un estilo predeterminado y a continuas revisiones de las que ha de integrar sugerencias. Los artistas, dada su idiosincrasia, requieren de un gran autocontrol para bregar con estos esquemas de trabajo orientados a la “calidad”.

-Por otro lado, los nuevos medios de comunicación y su distribución masiva de los contenidos a redes amplias de personas aumentan el impacto, consecuencias y potenciales receptores de errores y faltas de autocontrol. Esto es tanto más cierto cuanto que, sobre todo, los foros de empleados (y otros medios digitales) son comunes y un instrumento adicional de trabajo, y dado que pueden invitar a confiarse, por su carácter informal o su apariencia de “espacio aparte”⁴⁰⁹. Otro ejemplo de ambigüedad. A veces son los propios compañeros los que difunden los despistes. Los tribunales, en países más acostumbrados a este tipo de conflictos, no suelen ser benevolentes con el perjudicado ya que se le presupone consciente (y reflexivo) de que no son del todo espacios privados, incluso cuando la filtración se ha hecho a partir de una cuenta personal (Calvo Gallego, 2012). Con lo cual, socialmente, se exige capacidad de autocontrol acrecentada para bregar con los, cada vez más, comunes espacios ambiguos que afectan al espacio de trabajo y a la vida social en general.

-Asimismo mucha comunicación es escrita (sobre todo con la irrupción del correo electrónico). Las conversaciones escritas, como consideraba un entrevistado, son más ambiguas y se prestan a malas interpretaciones. Se requiere autocontrol para no dar importancia a un comentario, o para redactar bien un mensaje y no levantar suspicacias.

-Otro ejemplo de ambigüedad: se permite el teletrabajo, pero el espacio doméstico no debe interpretarse como una licencia para el empleado.

En resumen, se exige autocontrol pero más sutil, porque se ha de saber reconciliar marcos de sentido distintos y contradictorios. En las organizaciones burocráticas tradicionales, más jerarquizadas, al estar más claros los códigos y los límites, hay situaciones menos traicioneras y el autocontrol es más sencillo. Se exige, en estos profesionales estudiados, un autocontrol, pero no es un autocontrol pétreo y silencioso, orientado a soportar una mecánica “antinatural”, sino que es necesaria una máscara más compleja: autocontrol pero sin menoscabo

⁴⁰⁹ Es decir, espacio segmentado del control corporativo.

de una capacidad comunicativa y plástica, más abierta a redes, colaboraciones múltiples, a imprevisibilidades, cambios, ambigüedades, negociaciones, etc. Esta flexibilidad exigida y su tipo de autocontrol más refinado no pueden, por menos, que dejar de relacionarse con una mayor rotación e innovación en los productos ofrecidos (puesto que estas últimas exigen cambios y aportaciones mayores en aquellos que trabajan y colaboran, y también demandan reestructuraciones organizativas frecuentes a las que hay que saber ajustarse). También ese autocontrol sin menoscabo de la plasticidad se vincula con la complejidad de los proyectos en los que se emplean estos profesionales que exigen capacidad de reacción o ser plástico para asumir nuevas informaciones y aplicarlas.

La proliferación de redes y las jerarquías más flexibles y con más canales (que demandan el tipo de autocontrol más refinado explicado) no son ejemplo de una democratización o de ambientes más humanos y cálidos. Reflejan simplemente la necesidad de absorber y transportar para las decisiones y las tareas a realizar más información y correcciones de información previa, dado que el conocimiento es potencia productiva (permite producir algo, o no en su ausencia, cambiar procesos, ser consciente de riesgos que influyen en los costes y en la productividad, etc.). La organización que procesa mejor información tiene por tanto un factor competitivo y eso remite al tipo de autocontrol y de estructuras organizativas que hemos explicado.

En definitiva, y por ir cerrando este epígrafe, las referidas tecnologías subjetivas o adoptar dicho autocontrol nacen ante la coacción de ajustarse a un medio profesional y asegurar un sustento. No obstante, en estos grupos profesionales hay otros bienes en juego más allá del mero salario, por su condición de fracciones privilegiadas, con acceso a carrera y beneficios simbólicos. También las capacidades que se demandan en ellas son más complejas y exigentes. En virtud de todo ello, más allá de la disciplina del hambre, se explican dichas tecnologías subjetivas. De este modo, los propios profesionales, puesto que se aplican estas técnicas para no solo ajustarse y cumplir con lo mínimo sino para hacerlo “óptimamente” y sobresalir, y al estar tan ligados a esas identidades profesionales, son parte constructora de la dominación aunque no sean conscientes ni se lo propongan. Pues, como vimos, el que se ajusta óptimamente, al transformar las condiciones de competencia (que por el momento a él le benefician), degrada o empeora la condición de los otros, contribuye a su exclusión y a que se recreen las condiciones de competencia de modo más coactivo para el conjunto en una espiral.

Han (2012) considera las diferentes enfermedades mentales (como quemarse profesionalmente, que ha salido en algún testimonio) como la expresión y el sufrimiento de una era de *disciplina neurológica*, en la que el individuo no sufre una violencia o coacción externa excesivas, pero sobre el que pesan expectativas y un autocontrol poderoso movido por la interiorización de demandas de rendimiento (en el plano profesional, en el estético o físico, etc.). El control social se ejerce mediante sujetos programados para luchar básicamente consigo mismos por ser algo más y mejor. Los destellantes edificios corporativos y los gimnasios forman parte del paisaje actual del control social.

Nosotros hemos demostrado que, en verdad, tal autocontrol es nuclear en estos profesionales. Pero, como conclusión, el autocontrol no lo agota todo. El autocontrol aprendido es un apoyo para otra serie de técnicas y formas organizativas (que la empresa arma y despliega) a fin de hacer de estos profesionales sujetos máximamente productivos. Sin una infraestructura que estire o potencie el rendimiento de sujetos autocontrolados no sería suficiente satisfacer las demandas de competitividad y reproducción del capital de las empresas.

7.2. LAS TECNOLOGÍAS, LA REVALORIZACIÓN Y NUEVAS DIMENSIONES QUE INCIDEN EN ELLA

Precisamente, tras volver a examinar las principales tecnologías de control, productivas y subjetivas que hemos detectado en los dos estudios de caso (y que se afirman por ello como típicas de un trabajo complejo), ahora veremos qué relación pueden tener estos mecanismos y su *modus operandi* con la teoría marxiana de la revalorización. Pues hemos hablado de la circulación de conocimiento o del cumplimiento de ciertos niveles de calidad, y es por ello que es necesario explicar y sintetizar cómo podrían entenderse desde la misma.

7.2.1. Tiempo de producción

Hemos hablado de la tecnología social de movilización de conocimiento a través de diferentes medios, ¿qué efecto tiene esta circulación de conocimiento?

Que la empresa invierta en conocer y analizar los procesos o herramientas a fondo (por ejemplo, de diseño o de desarrollo de un sistema) para implementar mejoras hace posible reducir los tiempos de producción. El formarse

continuamente, por ejemplo, a través de los medios vistos u otros buscados por el trabajo vivo, refuerza y amplía unas capacidades, por lo que pueden enfrentarse y resolverse mejor y más rápido retos que puedan plantearse en el trabajo⁴¹⁰. La circulación de conocimiento (en forma de documentos o comunicaciones con personas) hacia aquellos que carecen del dominio de ciertas cuestiones resuelve bloqueos en la empresa (que generarían, de lo contrario, desvíos de tiempo y costes). Es decir, toda esta circulación de conocimiento tiene un efecto claro en la reducción de los tiempos de producción, que es un aspecto clave en la competencia entre capitalistas. El conocimiento dijimos que es potencia productiva (posibilidad de hacer algo más fácilmente o de acelerar procesos al aplicarlo). Así, su control y circulación están íntimamente ligados a la variable “tiempo” y a la reducción del mismo. Además con la disponibilidad de conocimiento, aparte de mejorar procesos, se tarda menos a la hora de hacer innovaciones o lograr resoluciones de problemas (pues a mayor disposición del mismo, más probable dar en menos tiempo con los elementos necesarios).

Aparte de lo anterior, en el apartado de tecnologías orientadas a la reducción de tiempos, hemos visto otras formas peculiares de reducir tiempos en las actividades de tipo artístico e intelectual, aun incluso en ausencia de una automatización y objetivación, que no es nunca del todo posible. En este sentido, los medios digitales han logrado intensificar el ritmo de trabajo (al permitir simultanear más tareas), agilizarlo (al crear archivos de trabajo recuperable cuando se quiera, por ejemplo), como acrecentar la conciencia de los tiempos de producción en estas profesiones sometiéndoles en mayor medida a unos niveles de rendimiento (indicadores, métricas). Mediante los medios digitales además quedan grabadas o pueden reconstruirse en mayor medida conductas de los empleados para controlarlos y someterlos a niveles de rendimiento mayores. Asimismo, los medios digitales (a disposición de las capacidades de los expertos) permiten sobrepasar los límites previos en el tratamiento de información (como antes la máquina traspasó los límites en la potencia del trabajo físico). Pues los medios digitales permiten lo siguiente:

⁴¹⁰ Pues el sujeto mejor formado, que más sabe, que lleva asimilando durante mucho tiempo unos conocimientos, puede incorporar otros adicionales más fácilmente, con menor “fuerza de arrastre”. Por ello, tiene una base de conocimiento más amplia dentro de la cual hacer más conexiones posibles entre elementos, con las que enfrentarse a retos difíciles de modo más eficaz y con menor dificultad y en menores tiempos que el novato. Esto pasaba en animación al trocear la producción y dejar los planos más difíciles al más experto. En las empresas TIC vimos que se creaban unidades especializadas que acumulaban mucho saber gracias a lo cual pueden enfrentarse a problemas de modo más resuelto.

-En lo que se refiere a tiempo de procesamiento y masa de información, permiten disponer de más información, de múltiples fuentes, en menos tiempo.

-Se dispone, gracias a ellos, además no solo de la información en bruto, sino cada vez más de aquella específica y pertinente para cada situación a través de las facilidades que ofrecen esos medios digitales (buscadores de palabras y temas, posibilidad de contactar con menor dificultad con expertos que nos filtren la información, programas que permiten repetir cosas tantas veces como se quiera o partes específicas de un diseño, etc.).

Es decir los medios digitales son fundamentales para ahorrar tiempo de procesamiento y elaboración de la información.

La empresa que logra aplicar, de modo más hondo, todas estas técnicas sociales (muy centradas en el control del conocimiento) y utilizar adecuadamente estos artefactos tecnológicos está reduciendo tiempos de producción. Está ofreciendo unos productos (que son complejos en su producción) pero con menores costes (que la competencia). Es decir, se apropia del valor instituido en el mercado de tales productos (según las condiciones y tiempos de producción dominantes) pero incurriendo en costes menores porque las técnicas implementadas orientadas a aumentar la accesibilidad del conocimiento y la aceleración de su distribución así se lo permiten. De modo que realiza un plusvalor diferencial. Pues ya vimos que una empresa genera un plusvalor diferencial cuando se apropia del valor de una mercancía según lo que determina el tiempo de trabajo de la mayoría de productores, pero incurriendo, a su vez, en costes menores por un aumento del rendimiento del trabajo vivo a su disposición (Heinrich, 2008).

7.2.2. Innovación y revalorización

Pero en estos sectores vistos, reducir tiempos no lo agota todo. Esta visión refleja un campo económico algo unidimensional y no recoge otras formas de competencia dentro del mismo que han ido cobrando mayor importancia, como la mejora continua en los productos (Pagura, 2010; Levín, 1997). También la apropiación de saberes externos (de modo gratuito) por la esfera empresarial para mejorar las mercancías es también importante (Fumagalli, 2010).

En el caso de una empresa que produce un bien más simple (pan o jabón, por ejemplo), puede que el objetivo fundamental sea aumentar la magnitud de producto en un tiempo dado para reducir sus costes de producción, pero

apropiándose del valor determinado por las condiciones medias (establecidas por el conjunto de agentes más ineficaces). Hay que añadir que incluso aquellas empresas que producen este tipo de bienes más simples también se han apuntado a la diversificación de productos como estrategia. Pero esto es más cierto para empresas como las estudiadas. Como ya hemos apuntado, incluso cuando se produce un bien como un programa informático (por ejemplo, de gestión de nóminas), y aun cuando lleve bases o conocimiento técnico muy similar al de otros clientes, cada cliente (su sector, nivel de conocimiento de su plantilla, etc.) requiere de un ajuste específico del programa final. En esa capacidad de ajuste continuo para cada situación y demanda (innovaciones mínimas), como en el lanzamiento de innovaciones de mayor calado (sacar nuevos tipos de artefactos tecnológicos; o probar con una estética y forma de narración distinta en la animación), no aplicadas aún, se juega la *capacidad de flexibilidad productiva diferencial* de las empresas, que puede aniquilar a la competencia. ¿Por qué? La innovación es un modo fundamental para apropiarse de una porción adicional de valor frente a otras empresas (plusvalor diferencial) y no solo el producir un bien ya dado en menos tiempo (lo cual explicamos ahora).

Las tareas de innovación o mejora de productos requieren un tiempo largo y son complejas. Precisamente la batería de técnicas vistas (que giran en torno a la extracción y diversificación de conocimiento) pretenden hacer más fácil la innovación, pues esta tiene más probabilidades de acontecer cuanto se posee una *base amplia de conocimiento* dentro de la cual poner en conexión cosas antes no conectadas y aplicadas (cuanta más amplia la base de rastreo de saber, mayor número de combinaciones y permutaciones posibles)⁴¹¹. De este modo, entran en interacción el bagaje y referencias que porta cada subjetividad en combinación con las de los otros, así como con las almacenadas en los fondos corporativos o externos. En esas interacciones se aumenta la probabilidad de innovaciones relevantes y resolución de problemas (al hacer conexiones nuevas entre piezas de conocimiento).

Las tecnologías de circulación de conocimiento antes vistas pretenden, al favorecer la combinación de fuentes e informaciones, actualizar el conocimiento vehiculado en la producción, reflexionar sobre el producto o generar mediante la combinación de ideas mejoras o innovaciones de calado. Precisamente, los

⁴¹¹ Dentro de esta lógica, recordemos, se explican los repositorios de conocimiento, los foros de empleados, o la creación de unidades especializadas en una temática (donde aumenta la base de saber en un tema del trabajo vivo), como fichar a expertos (con un bagaje relevante), que pueden, por ello, hacer un mejor aprovechamiento de los recursos gracias a sus saberes ya asimilados.

referidos nuevos artefactos digitales (programas, *intranets*, Internet) permiten acumular información de muchas más fuentes como seleccionarla y trabajarla internamente (estableciendo filtros, formas de análisis, etc.). Esta mayor disponibilidad de información (acopiada, seleccionada y analizada en menos tiempo y con nuevas posibilidades) aumenta la probabilidad de hacer innovaciones y su número.

Sea como fuere, la empresa que logra, gracias a las tecnologías organizativas y productivas vistas (y los artefactos en que se apoyan), aumentar las bases epistémicas que se pueden poner en interacción (al fichar a determinados profesionales, crear determinadas estructuras organizativas o succionar determinadas redes externas con universidades, etc.), puede generar más soluciones novedosas, mejores y en menos tiempo. Y esto se debe a que han podido, gracias a dichas tecnologías sociales y artefactos de apoyo, generar una combinación y permutación de saberes que otros competidores no han sabido realizar con la misma eficacia, o del mismo modo, anticipándose al competidor, y con costes menores.

La innovación (tal como estamos viendo que se vehicula y organiza, esto es, logrando crear estructuras eficientes frente a otros competidores para combinar y permutar conocimiento), es un modo fundamental de captar un plusvalor diferencial frente a la competencia. De hecho, consideramos precisamente que la innovación es el modo por excelencia de hacerlo. Pues *cuando se realiza una innovación de un producto o servicio ya no solo estás aumentando la magnitud de producto y desplazando las condiciones medias de producción, sino que las inauguras para un producto*, que además todavía los competidores no saben producir de ningún modo. El capitalista que innova (o más bien hace innovar a su fuerza de trabajo por diferentes medios) ha dado con la capacidad productiva para hacer algo que antes no podía hacerse o que es inexistente, con lo cual no rige siquiera comparación alguna con otros capitalistas en lo que respecta a tiempos de producción. Más bien les excluye de toda posibilidad de competir. Por ello, podría apropiarse de una porción muy elevada del valor o monopolizarlo en un ámbito, al menos por un tiempo (hasta que los otros se hagan con la capacidad para producir algo similar, tras lo cual ya podrán establecerse comparaciones en lo que respecta a eficacia en tiempos para producir lo mismo).

Por otro lado, si además la empresa no solo se conforma con hacer una innovación aislada, sino que aumenta el número de innovaciones (mayores o más modestas) generadas (produce nuevas series o diferentes contenidos para varios

soportes audiovisuales, o diversos productos derivados; o produce más soluciones informáticas novedosas) en un tiempo, es decir, si aumenta el grado de rotación de las innovaciones, los efectos anteriores frente a la competencia se multiplican. Para aumentar el nivel de rotación de mercancías que incorporan dimensiones novedosas se necesita, nuevamente, una infraestructura de gestión del trabajo vivo y de su saber que permita hacer esas combinaciones de conocimiento de modo más rápido para que sean lanzadas en menor tiempo. Y esta es una estrategia a la que juegan las empresas vistas precisamente para tener más ocasiones de acometer un plusvalor diferencial frente a la competencia.

Por otro lado, ya hemos dicho que en estas empresas, aunque no todos los proyectos (especialmente en las TIC) son de altos vuelos (ni son rompedores, sino rutinarios, en los que se tira de cosas ya hechas para su adaptación), todos los proyectos suelen tener cierto grado de innovación por el hecho de ajustarse a un cliente y a su contexto. La empresa que tiene esta capacidad de adaptación diferencial (lo cual depende de tener una adecuada infraestructura de conocimiento y fuerza de trabajo) también puede imponerse mejor y absorber más ganancias.

Con estas aclaraciones hemos explicado cómo la innovación (de mayor calado o residual) puede ser fundamental en la apropiación de porciones de valor diferencial frente a la competencia, y que, dado que la innovación gira en torno al conocimiento, entonces se necesitan las técnicas vistas (que no están, por tanto, orientadas a la mera reducción de costes y tiempos).

7.2.3. La innovación sigue vías coactivas

Aquí hemos de seguir profundizando en la importancia de la innovación, pero hemos de complementarla con otros conceptos. El capital innovador precisamente reescribe el campo económico y sus condiciones medias de modo más radical pues las marca de cero y deja obsoletos a otros productos (y las capacidades productivas que estos representan quedan degradadas). Ya no es simplemente que produce más en una unidad de tiempo que la mayoría, sino que, por medio de una innovación, él aumenta su capacidad de apropiación de valor y los demás no solo no perciben siquiera el valor por ajustarse a unas condiciones medias de producción, sino que no perciben nada por carecer de toda capacidad para ello. Pese a esto, eso no quiere decir que a la hora de hacer una innovación la empresa que la realiza no tenga que tener ciertas coacciones en cuenta del ámbito

económico. No es un puro voluntarismo innovador, pues las innovaciones han de validarse, o han de ser plausibles para ser aceptadas. Es decir, han de ajustarse a un *marco o vía de innovación*.

Expliquemos esto con unos ejemplos. En las entrevistas se nos decía que no toda innovación es válida. A veces productos muy innovadores no encuentran acomodo en el mercado. Hay muchas empresas que se hunden por exceso de innovación (especialmente los emprendedores, los más cercanos a ese voluntarismo sin parámetros). Normalmente la innovación en el campo económico tiende a seguir una vía media para hacerse inteligible y competitiva: elementos que marcan distancias con lo dado, que introducen dimensiones nuevas, pero las combinan con otros aspectos y dimensiones ya conocidas. Es decir, *toda innovación ha de ser una combinación de disonancias y consonancias, o disonancia pero guardando relación, en cierta forma, con ciertas líneas previas coactivas*. No puede ser pura disonancia.

Si nos fijamos por ejemplo en las redes sociales como producto, estas no son algo totalmente novedoso, sino que no son otra cosa que el concepto previo y ya establecido de “motor de búsqueda” (que es fundamental en la Red como en las bases de datos o en los ordenadores) aplicado a la localización de gente (pero, a su vez, de un modo más intuitivo y natural que el correo electrónico). Pero vemos que se trata de la combinación peculiar de conceptos previos. La innovación son ciertas tendencias latentes o posibles que determinadas empresas, reflexivamente y combinando ideas, han logrado formular y encarnar.

Las empresas informáticas (como las que estudiamos) compiten por desarrollar ahora soluciones basadas en la idea del “Internet de las cosas” o la “Red de los objetos”. En vez de ofrecer sistemas que necesitan del humano interactuante, los productos tratan de utilizar y desarrollar la capacidad de los sistemas y dispositivos de hablar entre ellos e interactuar entre sí sin mediación humana, y de lanzar sugerencias o administrar servicios a las personas de modo automático. Esto se trata de un mero desplazamiento o *copia transformadora*⁴¹² de la idea de Internet, por lo que es familiar y puede ser entendida por el mercado. Las empresas que no pueden ofrecer productos según esta línea de innovación coactiva abierta (el desplazamiento de la idea de Internet a las cosas) pierden capacidad de apropiación pues no son capaces de producir lo que el campo marca o a lo que aboca con la misma eficacia, o no lo pueden hacer de ninguna manera.

⁴¹² Aquí utilizamos el concepto de copia de Goffman (2006b). Una copia es una versión de algo previo, que lo replica pero que puede introducir variaciones.

De esto se sigue que aquellos que sí que pueden comienzan a apropiarse de plusvalor diferencial, a captar porciones de valor superiores al resto.

Otro ejemplo: hay programas de edición y subida de vídeos o de fotos en Internet (Instagram, Vine, etc.). Los competidores que hasta ahora ofrecían herramientas para o lo uno o lo otro (o vídeos o fotos), se miden ahora en la capacidad para integrar ambos conceptos en un mismo producto y con las redes sociales. Y quizás en el futuro con otros elementos (Jiménez, 2013). Quienes consiguen alinearse con esta tendencia de innovación (coactiva), que tiende a la integración de funcionalidades, emergida en las luchas competitivas del campo económico, se apropian de mayor plusvalor diferencial que el resto, pues consiguen formar la capacidad productiva para responder a lo que tienden las luchas del mercado. Los rezagados quedarían expulsados o sus productos se depreciarían, pues estos reciben su valor por contraposición a las tendencias y líneas coactivas de innovación que se van constituyendo como horizonte en el campo económico. No ajustarse a este horizonte (por carecer de la capacidad e infraestructuras productivas necesarias, por ejemplo de gestión de la innovación y del conocimiento de la fuerza de trabajo) implica reducir oportunidades de apropiación o quedar sin ninguna en favor del innovador.

De lo dicho, se deduce que no solo es producir más bienes o servicios en un tiempo. Se trata también de conseguir la capacidad productiva, antes que otros, para producir una mercancía que ofrece nuevas dimensiones (en este caso integrar dimensiones antes disociadas como el vídeo y la foto, ofrecer más herramientas de edición de fotos, que el programa sea ágil, etc.), con lo que las mercancías de los competidores que no consiguen superar esas fronteras, dentro de una línea de innovación a la que apunta el campo o ámbito tecnológico, son redefinidas en su valor por lo bajo.

Vimos también en el caso de la animación cómo los grandes estudios impulsaron el 3D como nueva tendencia. Esta se convirtió en coactiva, porque cambiar de formato era una tendencia implícita con la irrupción del ordenador. Algunos estudios (capitales) que fueron capaces de activar y organizar antes y mejor el cambio desplazaron a otros, aumentando el valor económico que captaron (al menos por un tiempo).

Como vemos, hablar de innovación en cuanto *marcos o vías de innovación* que emergen en las luchas competitivas da cierta estructura sociológica a las formas de realizar la innovación, y nos hace ver que entre los innovadores hay diferencias de eficacia a la hora de hacer la innovación y que tampoco es el “todo

vale". Estas líneas de innovación coactivas (que permiten ciertas posibilidades pero que imponen límites, que deprecian y retiran a los que no se ajustan a ellas) cumplen la misma función de discriminación del valor apropiado por los capitalistas que los niveles o suelos de productividad cumplen (y siguen cumpliendo) cuando nos centramos en el nivel de producto final generado en un tiempo dado como principal vector de competencia (y de realización de un plusvalor diferencial debido a él).

7.2.4. Estándares de calidad

Aparte de la competencia en cuanto a la innovación (sobre todo cuando es de mayor calado) y en cuanto a la capacidad de adaptación diferencial de las empresas a tendencias que emergen en el campo económico, también existen otras estrategias para realizar un plusvalor adicional basado en otros criterios como los *estándares de calidad*, que hemos visto en ejemplos y problemas en las entrevistas. Estos no son tanto innovar o crear algo nuevo, como mejorar o dar nuevas versiones de una tarea o componente del producto, o producir con procesos que garantizan un mejor acabado de un producto ya creado.

La calidad se expresa, por ejemplo, en niveles de perfección técnica *in crescendo* a los que tiende el nicho del campo económico en que compiten unas empresas. Estas las han de cumplir y mejorar sin que los tiempos de producción se desvíen en exceso. También la calidad se expresa en el cumplimiento de normas y procesos recomendados que establecen entes reguladores en el mercado.

La "calidad" (en términos capitalistas) que se adopta en las empresas y se difunde en el mercado, por tanto, son definiciones de calidad objetivas, compartidas y coactivas tendencialmente en todo el campo económico, que no se refieren a un mero sentimiento personal del profesional de que está haciendo lo que debe (aunque lo incluya). Son definiciones de calidad teóricas y previas, que se van definiendo en la competencia entre empresas (como medio de diferenciación), que se contemplan al inicio del proyecto y disciplinan su dinámica, y que no quedan solo al albur del sentimiento del profesional concreto cuando desempeña su trabajo. En este sentido se implementan y vigilan en el proceso coactiva y periódicamente a través de diferentes mecanismos vistos (revisiones de la gerencia o mediante otros medios, detecciones por parte de sistemas informáticos de errores o problemas, medias de satisfacción en el cliente mínimas a cumplir, etc.).

Por ejemplo, en animación, aun ya dentro del formato 3D generalizado, no todas las empresas son capaces de acercarse a un nivel de perfección técnica igual en su manejo y resultados, y de realizarlo además en un tiempo dado (lo que exigiría adoptar, como vimos, ciertos esquemas orientados a la revisión que sean más ágiles, que saturan un tiempo de producción con revisiones, etc.). Normalmente son los grandes estudios los que marcan un nivel de perfección técnica en el 3D. Quienes se acercan a él, manteniendo a cierto nivel factible los costes y cumpliendo con unos tiempos estipulados, debilitan la posición comparativa de otros, atraen al mercado y realizan un plusvalor diferencial.

Aparte de esta mejora técnica del producto lograda en un tiempo, vimos también, en las empresas TIC, que estas se esfuerzan por lograr ciertos estándares de calidad que se expresan en *certificados* expedidos por reguladores del mercado. Estos certificados acreditan que la empresa ha organizado los procesos de una manera para cumplir mejor, por ejemplo, con el servicio al cliente (organizándolo en unas fases que aumentan sus prestaciones y garantías sin perturbar la agilidad), o con la seguridad del producto (si esta es importante), o con aspectos medioambientales, etc. Estas son formas de coacción entre capitalistas más organizadas o institucionalizadas porque se definen ciertos estándares en los procesos, *a priori*, por parte de organismos reguladores del mercado y de la competencia, más que generarse por luchas difusas (que hemos visto antes). Sea como fuere, estas *coacciones competitivas más institucionalizadas* entre capitalistas se trasladarán también en forma de coacciones sobre el trabajo vivo para que este de cumplimiento, desde la concreción de sus prácticas, a esos estándares ideales o escenarios de calidad prescritos, que obligan a formar una capacidad productiva y conocimiento para cumplir con ellos mínimamente o mejor que otros competidores.

Los referidos certificados regulados representan normas ideales que cumplir (sin que implementarlas implique que la empresa puede excederse alegremente en los tiempos de producción, aun cuando suelen conllevar procesos más exigentes o complejos). Estas normas de calidad institucionalizadas marcan *nuevas condiciones de producción* que redefinen el valor de los productos de los que se ajustan a ellas y de los que no. Los que no cumplen ven depreciado el valor de sus mercancías con el tiempo, pues no se ajustan según unas normas de máxima calidad, por lo que carecen de la capacidad productiva y de planificación de los competidores (que sí logran hacerlo). Los que no cumplen se ven disciplinados a exigir por sus productos el valor que realmente tienen (menor), tal como lo prescriben estándares ideales de calidad que determinan que su producto no se

ajusta a unas condiciones de producción óptimas, por lo que no deberían operar, o no pueden exigir lo mismo que los que sí cumplen. Además, por esa demostración de capacidad productiva óptima que confiere más seguridad a los productos y que se objetiva en los certificados institucionales logrados frente a otros, ciertos clientes (el Estado, otras grandes empresas) optan por sistema por aquellos productores certificados y excluyen con el tiempo a otros. Nuevamente, la ventaja del que “cumple” es más clara si, además de lograr tales certificados, los tiempos de producción se mantienen competitivos o no se sacrifica la agilidad productiva.

En definitiva, hemos introducido nuevos conceptos en el análisis de la revalorización y nuevas variables que pueden tener influencia en sectores especialmente de alto valor añadido e intensivos en capital cultural y profesional por parte de la fuerza de trabajo. Así hemos hablado de *líneas coactivas de innovación* o de *estándares de calidad*. Hemos visto que estos no son algo subjetivo o relacionado en exclusiva con elecciones del consumidor en el mercado (aunque estas sean una pieza más del cuadro), sino que son bases de competencia emergidas en las luchas competitivas y que establecen capacidades de apropiación de plusvalor según cómo se cumpla con ellas. Así estamos intentando brindar otros elementos a una teoría de la revalorización. Precisamente completamos ahora un poco más esto con la idea de campo que abordamos a continuación.

7.2.5. Campo

A la hora de hablar de nuevas dimensiones que inciden en la capacidad de generar un plusvalor diferencial frente a otros, hemos hablado de campo económico (que puede ser todo un sector, una región del mismo o toda la economía). Este concepto es útil y lo definimos como el conjunto de competidores pertrechados con diferente capacidad productiva según el grado de inversión de que disponen, la capacidad de crear ciertas estructuras de trabajo, y el tipo de fuerza laboral que pueden emplear (con más o menos capital cognitivo y profesional, o de cierto tipo⁴¹³). También el campo incluye a los reguladores de

⁴¹³ El capital cognitivo o cultural general lo hemos venido utilizando como conjunto de conocimientos de una persona (interiorizados del acervo social al que haya tenido acceso), mientras que capital profesional hace más referencia a la fracción de conocimiento (dentro del capital cognitivo) que se posee sobre un sector o lo que este pide en una posición dada, capacidades ligadas a una tarea específica que se desempeña, etc. Por otro lado, hemos utilizado las expresiones capital cognitivo y capital cultural (esta última de acuñación bourdiana) como sinónimos. Pero nos gustaría señalar ahora una diferencia entre ambas expresiones. En efecto, a veces hemos usado la expresión capital cognitivo para hacer referencia a un aspecto más individualizado o personal del capital cultural (que el sentido bourdiano no contempla tanto): es

dicho campo (el Estado, etc.) y las condiciones y estructuras del mismo que lo conforman y que son producto del obrar de los diversos agentes. Gracias a los diferentes recursos (económicos, cognitivos, etc.) las empresas elaboran diferentes estrategias. En la lucha entre estas empresas se activan y desarrollan, a la hora de producir, las ya mentadas líneas de innovación coactivas o estándares de calidad, que tales empresas han de esforzarse por seguir cumpliendo al menos (para no quedar depreciadas sus mercancías), o incluso llevar a un nuevo término y recrear para superar a otros competidores y dañarlos en mayor medida. De este modo, se atraen el favor de entes reguladores (al cumplir con normas de calidad) y del mercado, desplazando la demanda hacia ellos y realizando el valor (y niveles superiores que los competidores). Cuando se hace una innovación, esta normalmente sigue unas vías coactivas que implícitamente señalan unas posibilidades y que los productores son más hábiles o menos hábiles (según sus formas de trabajo, capacidades y conocimiento encapsulado) de desentrañar y realizar antes que la competencia. Estas innovaciones se pueden llevar a cabo de modo más radical (como en las grandes innovaciones) o de modo más prudente (como en las pequeñas). En cualquier caso, esas vías de innovación o estándares de calidad vigentes, creados y alimentados por los conflictos competitivos, han de ser conocidos y contemplados (si se pretende sobrepasarlos) a la hora de realizar una empresa innovaciones o introducir mejoras y cambios. De este modo, estos se comportan como una determinación objetiva que coacciona al conjunto y contra cuyo fondo se define el impacto de los productos de una empresa sobre el resto y las posibilidades de captar un plusvalor diferencial. Estos aspectos son tan coactivos como la dimensión de la cantidad de producto producida en un tiempo dado, la cual también se va redefiniendo y superando en las luchas competitivas, como sabemos.

Estas vías de innovación o estándares de calidad coactivos (por cuya superación o cumplimiento se diferencian y se deprecian los productos) son más importantes a la hora de competir en nichos del campo económico donde los productos son muy complejos y portan mucho conocimiento. Estas vías de

decir, el modo de interpretación peculiar o la forma de apropiación que hace una persona de un contenido cultural. Dos personas aunque compartan un saber (por ejemplo el conocimiento de un autor o teoría biológica), se lo apropian de diferente modo o lo significan de diferente modo según: lo que cada cual sabe de modo diferente antes de la apropiación, según las condiciones de apropiación en la que cada cual lo hizo (la motivación, las personas que lo transmitieron, el énfasis dado, el tiempo para asimilarlo, el lugar, las condiciones políticas o la propaganda que envolvía o no una teoría, las necesidades que tiene la persona de buscar cosas que respondan a sus preocupaciones), etc. Todo ello, si es diferente en cada persona, matiza o da diferente percepción y posibilidades de uso a lo que comparten, aun cuando lo compartan.

innovación y estándares expresan, de hecho, la evolución del conocimiento y la relación entre lo obsoleto y a lo que se podría tender para superar al resto. En las regiones del campo económico donde el capital cultural y profesional es muy importante entre la fuerza de trabajo, y la evolución de los mismos y del conocimiento portado en las mercancías e innovaciones es fundamental, la competencia adquiere algunas similitudes con aquella que acontece en el campo cultural: es necesario conocer en profundidad la evolución del campo definido por la competencia entre productores, la referida línea futura que dibujan las innovaciones hechas, a qué se tiende, para poder participar con éxito (en contraste con aquellos sectores que producen bienes muy simples). Es decir, en estos ámbitos el campo es más coactivo y espeso. Este conocimiento reflexivo de la evolución, historia y tendencias de estas regiones del campo económico (unido a cierta originalidad y capacidad para hacer combinaciones acertadas de elementos nuevos con otros conocidos) permite poder producir algo que las referidas vías de innovación coactivas del campo puedan asumir y establezcan más fácilmente como portador de una valorización mayor (como lo que comentábamos con el “Internet de las cosas”, que era llevar a un nuevo terreno la idea de Internet y que, por tanto, era una posibilidad que podía surgir dentro de esas vías de innovación coactivas y determinantes)⁴¹⁴. Y esto nos remite de nuevo al conocimiento, pues quien tiene menor saber encapsulado en su empresa y en la fuerza de trabajo hará, en menor grado, conexiones no probadas entre partes del mismo como desentrañará, con menor éxito y probabilidad, novedades que superen un estado dado dentro de las líneas coactivas de innovación. Y también, de nuevo, esto nos conduce a las técnicas para extraer ese conocimiento.

El conocimiento avanzado y actualizado (que caduca muy rápido) es, en conclusión, un mediador complejo y clave para ingresar en estas regiones del campo económico. Se requieren años de desarrollo y práctica (durante los cuales

⁴¹⁴ Podría decirse de estos sectores (donde se definen vías de innovación que se van superando y transformando por las novedades de los competidores, pero donde estas últimas han de tener una coherencia con tales vías) lo que Bourdieu decía de todo campo, y en especial, del cultural (pues estos sectores son una región del campo económico donde el capital cultural tiene mucho mayor peso que en otras regiones): “Lo que acontece en el campo está cada vez más ligado a la historia específica del campo (...). La propia lógica del campo tiende a seleccionar y consagrar todas las rupturas legítimas con la historia objetivada en la estructura del campo” (Bourdieu, 2002: 360). Como decimos, en regiones del campo económico que requieren de elevado capital cultural en el proceso productivo y que compiten en gran medida en términos de innovación y calidad es fundamental conocer la evolución del conocimiento en tales actividades, las tendencias del sector y qué posibilidades se abren en el conocimiento existente o novedoso de modo que pueda determinarse si son factibles nuevas aplicaciones y productos o si pueden lanzarse otras estrategias competitivas con cierto éxito.

una empresa se hace con el saber profesional sobre ciertos servicios y productos), estar siempre en contacto con tendencias, comunidades diversas de expertos, foros empresariales, ámbitos de formación e investigación, o se demanda incluso un autodidactismo continuo, etc. para poder formular como empresa cosas de éxito y que puedan competir, o para entrar como asalariado en empresas importantes del sector. Este conocimiento para poder competir atañe tanto a las disciplinas científicas y saberes que el campo utiliza; como al conocimiento sobre los procesos, herramientas y tareas típicas del sector; como también al conocimiento sobre el espesor histórico de dicho campo (su estructura, tendencias, situación, evolución, etc.). Y esto nos remite de nuevo a la importancia del campo y su complejidad y densidad en estos sectores.

7.2.6. La explotación crece en estos sectores por la implementación de las tecnologías y las nuevas prácticas

Hay otro aspecto que se ha de despejar en relación a las tecnologías vistas. Pues si bien hemos abordado la conexión que pueden tener con la revalorización, esto apunta también al grado de explotación que logran acometer en estos expertos. Que la explotación crezca no quiere decir que las condiciones se parezcan al esclavismo, sino que precisamente las mejoras organizativas pueden lograr extraer de ellos un mayor rendimiento, o mayor producto (más animaciones hechas al cabo del día, proyectos terminados en menos tiempo, etc.) en relación al salario. Además, dicho salario, por la crisis, se ha congelado en el mejor de los casos. Así, vamos a aclarar cómo se genera esa explotación (dado que estamos intentando trasladar categorías marxianas a estos espacios) según estas tecnologías analizadas.

Estas tecnologías vistas que incentivan el esfuerzo mental y reflexivo por una mayor disposición de información (que hace revisar, mejorar, replantear, aprender cosas nuevas incorporables a las tareas) aumentan el tiempo de trabajo. Igualmente, la ubicuidad de los artefactos digitales, que incentivan estas conductas (hasta en el espacio doméstico o en los trayectos de desplazamiento), ayuda a aumentar el tiempo de trabajo en favor del capital. A mayor tiempo de trabajo de estos profesionales aumentará la calidad y también las probabilidades de hacer innovaciones, con las consecuencias que ello puede tener de crear bienes y servicios que reescriban los estándares técnicos coactivos en el mercado, con los cuales se percibirá un plusvalor diferencial frente a la competencia, al desplazarla del mercado o depreciar sus bienes. Lo que se percibe, en virtud de un producto

que ha sobrepasado ciertos estándares coactivos o ha generado cierto grado de innovación, frente a los salarios de una fuerza de trabajo que trabaja más intensiva y eficazmente en sus tareas intelectuales y de innovación (gracias a estas tecnologías sociales que hemos visto) aumenta necesariamente la explotación. De este modo, se acrecienta el diferencial entre salarios y el valor creado.

En el caso de la animación se veía claramente: había toda una serie de artefactos como de momentos de revisión establecidos en el esquema de trabajo que aumentaban el número de correcciones (y mejoras). Todo ello aumentaba la calidad del producto (que incorporaba más esfuerzo cognitivo) y este lograba así alinearse o superar los estándares del mercado (que determinan el valor del producto creado), mientras que el salario promedio se mantenía más o menos igual o incluso descendía. Lo mismo ocurría en el mundo TIC: las personas tenían largos años de estudios a sus espaldas y se exigía de ellas que se actualizaran muy rápido en nuevas tendencias, en nuevos conceptos y saberes tecnológicos que se pudieran aplicar a los proyectos, que fueran capaces de hacer aportaciones (lo que exigía horas de trabajo y esfuerzo), etc. Todo este esfuerzo se facilita, aumenta e intensifica con las infraestructuras que incitan al aprendizaje, la actualización o la capacidad reflexiva del trabajo vivo, sin que por ello crezca su salario. El trabajo vivo no es consciente (o solo levemente) de que con estas tecnologías sociales (apoyadas por artefactos) están extrayendo mayores esfuerzos de él. De este modo, se crean mercancías que incorporan mayor tiempo de trabajo (incluso extralaboral). Ese mayor esfuerzo incorporado (tiempo de idear, examinar, desarrollar conocimiento, etc.) aumenta las probabilidades de que se hagan innovaciones y mejoras efectivas en las mercancías frente a otros productos del mercado. Además, puede que incluso se vayan logrando mejores procesos de producción incluso para producir bienes punteros y todavía muy complejos gracias a esos esfuerzos y aprendizajes (por lo que tales productos se abaratan frente a la competencia). A resultas de todo esto aumenta el valor efectivo apropiado en relación a otros capitales. Esto se ha logrado porque se ha incorporado un esfuerzo mayor y más eficaz de la fuerza de trabajo en el proceso de producción (en comparación con otros capitalistas), gracias a la actuación de todas esas técnicas diversas y fenómenos coactivos vistos, pero sin un salario mayor (y por tanto, la explotación crece).

Esta explotación mayor se ve respaldada por que en estas empresas ciertos directivos y empleados albergaban la sensación de cierto enriquecimiento de la producción (y exigencia), de fuerza ampliada por la “cooperación de cerebros” (expresión de un directivo), de tiempo ganado al trabajo vivo en el cómputo

general, a pesar de que luego en cada proyecto (para rentabilizar más o por presiones del cliente, se impongan plazos apretados). Vamos a aclararlo. Por un lado, como hemos demostrado en estas empresas, existen unos ciclos y división de tareas (inicio de proyecto, diseño, implementación, etc.). A veces los proyectos, por los plazos apretados, exigen bastante agilidad y que cada cual haga su tarea lo más rápido posible. No obstante, al tratarse de trabajadores con alto capital cultural, dado que las fases de pura implementación exigen también inteligencia (y no solo las de concepción) y los artefactos usados en tales fases así lo reflejan, y puesto que se apela a la iniciativa del empleado, en cada fase o hasta en labores periféricas el trabajo vivo está en condiciones de introducir sugerencias y mejoras. Además, hay que unir a esto que los profesionales (desde directores a empleados sin gradación) están sometidos y amparados bajo una infraestructura de compartición de conocimiento (que potencialmente puede trasladarse a las mercancías y mejorarlas en menos tiempo por haber algo ya creado o sugerido por otros en esas bases digitales de saber compartido). Por todo ello, no es de extrañar esa sensación de proliferación, de enriquecimiento o de “producción vírica” que se vislumbra en estas empresas y que no es otra cosa que explotación acrecentada gracias a las nuevas técnicas, características del trabajo vivo e infraestructuras de conocimiento, pero formulada en un lenguaje postmoderno.

Es cierto que la explotación es un proceso objetivo (extracción de tiempo de trabajo o de un rendimiento por valor mayor que el de los costes del trabajo vivo) en el cual es muy importante cómo construyen unos mecanismos el entorno de trabajo para redoblar la productividad. No obstante, aunque sea un proceso tal, que no depende por tanto de “sensaciones subjetivas”, tal explotación mejorada se ve confirmada o respaldada, al menos, por las mentadas percepciones de directivos y empleados sobre esa fuerza intelectual del conjunto mejorada y desencadenada por ciertos instrumentos y prácticas.

7.2.7. Consideraciones finales

Aunque hemos hablado de cumplir con la calidad o seguir vías de innovación (y hemos visto que son parámetros coactivos), no puede olvidarse (y se ha ya indicado) que esto ha de compatibilizarse siempre con cierta eficacia en tiempos, que es el criterio fundamental que luego se adhiere a estos otros aspectos, importantes en la producción de bienes complejos. Las innovaciones que una empresa hace y con las que logra reescribir el campo económico, llevándolo a una nueva línea de base para la competencia, tienen que hacerse con unos costes

controlados y recuperables con creces (y por tanto en tiempos determinados). No puede ser una innovación de tiempos eternos y muy costosos, que deje de interesar a los inversores. Además cuando se innova, para que sea efectiva y válida la innovación (y se generen ingresos) hay que adelantarse a la capacidad de otros para formular tal innovación y sacarla antes al mercado (y nuevamente ello nos refiere al tiempo). También, a la larga, el producto innovador creado tiene que ser más ágil de reproducir, para cuando los competidores lleguen a asumirlo (sacándoles así ventajas al menos en los procesos si ya no se monopoliza el producto). Por otro lado, las mejoras de calidad (como cumplir con ciertas normas o lograr ciertos acabados) no pueden tampoco significar elevar demasiado los costes o dilatar en demasía los tiempos de producción. De hecho, las empresas, cuando introducen normas o cotas de calidad más exigentes también tratan de introducir mejoras organizativas (a veces simplificando elementos del trabajo o intensificándolo) para compensar los tiempos de demasía que exige cumplir con unos niveles o normas de calidad. Podemos resumir esta combinación de criterios de calidad y eficacia en tiempos para apropiarse de un plusvalor diferencial en la siguiente frase: *producir elevada complejidad o nivel técnico en la mercancía, en tiempos menores o no excesivos (pese al incremento de calidad), en comparación con la competencia, implica salirse de las condiciones medias de producción. ¿Por qué?* Porque a los rezagados ofrecer esa calidad (o generar y adaptar innovaciones) les llevarían mucho más tiempo y costes, dado que carecen de los medios organizativos y del conocimiento para conseguir ese nivel de calidad en los tiempos inferiores logrados por otros, a cuyo favor se desplaza el mercado.

Es decir, como vemos, a lo largo de este epígrafe, que trataba de trasladar algunos conceptos de Marx al estudio de estos espacios, en estos no solo es importante agilizar los tiempos de producción sino otras estrategias. Las empresas están coaccionadas por un doble movimiento: por una parte, aumentar la eficacia y reducir el tiempo de producción de ciertos procesos y tareas, hasta incluso de las tareas más inciertas y creativas; y por otro lado, cuidar la innovación y la calidad por la importancia que tienen en la revalorización también. En este sentido, las condiciones medias de producción se ven determinadas y corregidas por varios factores (no solo por la reducción de tiempos para producir unas mercancías), tales como la innovación y el desplazamiento de estándares de calidad, que permiten a los capitales vanguardistas apropiarse de un valor superior. A la luz de estos diversos factores que inciden en la revalorización, se justifican esas dos grandes tecnologías que vimos que tienden a combinar ambos propósitos. De este modo, ya no solo se ha de tener en cuenta únicamente el suelo de productividad

mayoritario en relación al cual se define la capacidad productiva de cada cual y el plusvalor adicional al superarlo, sino también en qué medida uno se alinea con estándares de calidad, o sigue y supera líneas de innovación.

Según lo aquí defendido podemos matizar visiones como la de Pagura (2010). Este, inspirándose en Levín (1997), parece dar mucha importancia a la capacidad de generar diferencias e innovaciones continuas en los productos como factor competitivo fundamental en el campo económico en la actualidad. Estamos de acuerdo también, lo hemos enfatizado, y sus análisis han sido de ayuda. No obstante, hemos demostrado también que, aunque es verdad que hay que generar diferencias en las mercancías frente a los competidores (y sobre todo ser capaz de adaptar la mercancía a cada cliente), también hemos visto que *la innovación y la creatividad tienen que regirse por ciertos parámetros coactivos y objetivos, definidos por las tendencias del campo económico y las luchas entre empresas* (que hemos llamado *vías de innovación y estándares de calidad*). No es la innovación *per se*, sino una innovación que parte de ciertas coacciones, las cuales determinan la innovación que tiene más probabilidades de realizar un alto plusvalor diferencial por combinar elementos o conceptos asumibles por el campo económico. No es cualquier innovación sino aquella que tiene resonancias con cosas previas, o que realiza posibilidades implícitas en un estado dado y que nadie ha reflexivamente desentrañado o combinado aún (por carecer de conocimiento, por no detectarlo, etc.). De esto se deriva, de nuevo, la necesidad de explotar la capacidad reflexiva de la fuerza de trabajo y de exigir o aprovecharse de la actualización frecuente de su saber para desentrañar tales tendencias.

Por otro lado, a diferencia de Pagura (que no pone tanto énfasis), hemos visto que las innovaciones y mejoras de calidad que él establece como criterio fundamental actual de competencia entre capitales no son ajenas a las coacciones de tiempo.

Con esto creemos que hemos logrado explicar las conexiones de las tecnologías analizadas en relación a una teoría de revalorización del capital y de la ley de competencia capitalista. Hemos perfilado nuevos conceptos para analizar otras dimensiones en que esta competencia se juega.

7.3. MODALIDADES DE PODER EN ESTOS ESPACIOS

A lo largo de este trabajo hemos hablado de técnicas de producción y de control, aunque también de otras (como las subjetivas) con las que están en

interrelación y que pueden apoyarse mutuamente. Cuando hemos abordado las técnicas con las que se produce, se organiza el trabajo o se extraen ciertos recursos (las técnicas de extracción de conocimiento, las cadenas digitales de trabajo, las organizaciones en red que articulan y desarticulan grupos, etc.) también hemos hablado de su correlato de control o forma de sujetar a la fuerza de trabajo (controles basados en el grupo, saturar con múltiples demandas a la persona aunque no se la obligue directamente, forzar a la persona a ajustar su trabajo a los siguientes pasos de la cadena, etc.). Es decir, de alguna forma hemos estado hablando continuamente de poder y queremos ahora ahondar respecto al tipo de poder que se articula en estas organizaciones, en especial cuando la innovación es un aspecto fundamental de las mismas, de su modo de existir y competir en el mercado.

Entendemos poder como canalizar, a través de diferentes estrategias y recursos, a otros hacia ciertas conductas y metas, que, bajo otras circunstancias, estos no adoptarían o lo harían menos probablemente. Esta definición ya hace referencia no a un poder que se ejerce de modo episódico, sino que reviste cierta continuidad⁴¹⁵: un control continuo o sostenido a través de normas o sanciones seguras, a través de ciertos mecanismos estables, con los que se busca hacer interiorizar determinados objetivos, incentivar unas conductas, hacer que las personas empleen algunos recursos, etc. Esto nos remite de nuevo a las técnicas que conforman una institución y a las normas que las elaboran⁴¹⁶. Y tales técnicas son lo que le dan un cariz determinado, definen un modo estratégico subyacente de comportarse la organización, los superiores con sus subordinados, de relacionarse entre ellos, y obtener de los subordinados unos resultados y productos. De esto modo, según las técnicas que hemos visto, ¿qué tipo de poder

⁴¹⁵ Con esta concepción del poder como basada en unos mecanismos y estrategias que le dan una entidad y un soporte continuado, al menos hasta que otros los sustituyen, nos acercamos a una tradición del poder más vinculada a Maquiavelo (1999). Este mantenía una concepción del poder como basada en estrategias, con fórmulas como “si ocurre esto, entonces es mejor”, “estas circunstancias favorecen un determinado ejercicio del poder”. Esta concepción ha sido recuperada por otros autores, algunos de los cuales hemos utilizado (Foucault, 2002, 2006b; Clegg, 1990; Althusser, 2004).

⁴¹⁶ Por ejemplo, se puede adoptar una comunidad que elabora y comparte información en red, como mecanismos con el que incentivar la distribución de conocimiento (lo que hemos denominado técnicas). Al mismo tiempo se han de elaborar normas conforme a las cuales se ingresa en esas comunidades, quién interesa que participe, cuántas veces, etc. Es decir, las normas y códigos matizan las técnicas y nos dicen también su extensión dentro del cuerpo que regulan. Aunque por no complejizar en exceso no nos hemos centrado en este aspecto tanto.

emerge en estos espacios? ¿Con qué tradiciones del ejercicio del poder se relacionaría?

7.3.1. Emergencia de rasgos biopolíticos

El ámbito productivo capitalista se apoya en técnicas para conseguir del trabajo vivo unos productos o unas tareas que conformarán esos productos. En este sentido una forma de poder adoptada y fundamental sería el modelo disciplinario, entendido como someter al sujeto a unas disciplinas o programas para que desarrolle una capacidad y una rutina que pueda usarse en beneficio de la organización o empresa (Nealon, 2008).

El modelo disciplinario parece que obedecía a una necesidad de obtener una obediencia más eficaz, productiva y previsible, porque no actuaba solo episódica y mayestáticamente como en el caso del poder soberano (para restablecer el honor y el poder mancillados), sino que pretendía reeducar al sujeto, asegurar un comportamiento previsible en él, desarrollar en él ciertas capacidades necesarias que, en conjunto, generaban unos efectos (Nealon, 2008). La eficacia mayor de la disciplina en términos económicos es comprensible. Es lógico así que se desarrollara como modelo de poder posible dentro de la industria capitalista (que necesita de la previsibilidad de unas conductas rutinarias a efectos de acumulación de capital), aun cuando el modelo disciplinario naciera en otros ámbitos e instituciones. Los diferentes órdenes y espacios institucionales incorporan técnicas de otros ámbitos y las adaptan o van transformando según sus efectos buscados, sus necesidades o presiones externas, conformando instituciones vinculadas por sus técnicas (Clegg, 1990).

También cabe recordar que estos modos de ejercer el poder no aparecen y borran a los otros, sino que se integran en formas novedosas. Emergen así modelos que pueden convivir con los otros hasta llegar a ser dominantes, sin que los otros se retiren del todo.

En estos espacios aquí analizados, aparte de que se someta al sujeto también a unas rutinas y al autocontrol que requieren, también podemos detectar otros modelos activos y emergentes de poder.

Así la primera tecnología de la que hablábamos antes (de extracción, accesibilidad ampliada y combinación de conocimiento, que sintetizaba diversas técnicas vistas) se puede entender como ejemplo de un tipo de poder que no

siempre somete a disciplinas o se enfoca en el individuo como fin, sino que trata de hacer “probables” ciertas conductas (innovación, resolución de problemas) o de dar opciones. Esta tecnología actuaba más bien sobre el marco organizacional, sobre las condiciones de la organización para hacer posibles tales conductas. Por ejemplo, las redes, repositorios, comunidades o incluso la mejora en las herramientas de diseño para dar más opciones, o el colocar más puntos de revisión en el esquema de trabajo, etc. pretenden, de alguna forma, crear una nueva economía organizacional, a saber: ampliar *la oferta* de personas con las que contactar, de ideas posibles, de informaciones accesibles con las que mejorar, y de momentos de revisión y replanteamiento. Esta oferta se amplía tanto para el individuo (más conocimiento disponible para resolver sus proyectos y tareas), como para la empresa (más líneas de negocio e innovación potenciales debido a la movilización e interacción intensificada de los individuos). A veces cuando la empresa no dispone de recursos propios para ampliar esta oferta de información, se beneficia de medios sociales como Internet, que son una fuente de posibilidades para los empleados.

En definitiva, se trata de hacer surgir nuevas conductas no sometiendo a un mecanismo repetitivo o a una mecánica, sino ofreciendo oportunidades transformadoras o haciendo aumentar la valencia y el interés de ciertas oportunidades, rutas de trabajo y recursos (si hay ciertos recursos disponibles y otros empleados y gerentes resuelven mejor con su uso, es más probable que tal uso se extienda e incorpore en las prácticas de trabajo).

Este poder centrado en manipular factores que envuelven a la población para favorecer intercambios positivos en términos agregados (a diferencia del poder disciplinario), Foucault lo veía como típico del aparataje neoliberal, que se presenta como un poder que empodera más bien la iniciativa individual, o un poder suave (aunque, de hecho, regula incesantemente para manipular ese marco social y favorecer ciertas conductas). Se trata de la gestión directa de la vida o biopolítica. Además se pueden tolerar ciertos niveles de infracción o personas que sean indiferentes a unas posibilidades o barreras, pues lo que importa es favorecer la oferta de ciertas acciones, su disponibilidad para que sean rutas usables por una masa crítica, y que generen, así, ciertos efectos de conjunto. En otras ocasiones, se tratará de restringir la oferta para conseguir lo contrario. Foucault pone un ejemplo de este modo de gestionar los problemas en relación al abuso de sustancias tóxicas⁴¹⁷. También la nueva criminología no se preocupa tanto de los

⁴¹⁷ Por ejemplo, en el caso del consumo de drogas, desde las nuevas técnicas, este problema se ataja presentándolo como un vicio irremediable de la sociedad (siempre existirá). Lo único

porqués del crimen, ni de la personalidad del criminal, como de actuar sobre el contexto del crimen: es decir, estudiar el entorno para ver las barreras al mismo (que habrá que reforzar o sustituir por otras mejores), como los elementos facilitadores (que habrá que eliminar). Se entienden los entornos humanos como una especie de granja (algo vivo pero canalizable): cambiando la arquitectura de los elementos, transformaremos los comportamientos, ofreceremos otras posibilidades de comportamiento positivo frente al dañino, y así cambiarán las interacciones sociales posibles y sus subproductos (Ryan, 2009: 362-363).

Este cambiar el contexto pretende aumentar la eficacia y los efectos del poder de modo más global, cubriendo todo el espacio social en vez de actuar a partir de instituciones aisladas y cerradas. Así esta perspectiva de manipulación del marco jurídico, de la oferta de conductas o de la arquitectura de los entornos forma parte de una nueva forma de poder (activo, que impregna la cotidianeidad, la constituye, pero no necesariamente fiscaliza las conductas más nimias, sino sus condiciones de posibilidad). Los ejemplos anteriores se refieren sobre todo a la esfera del Estado, pero a juzgar por lo aquí visto, han penetrado en la empresa, y sobre todo, para estos perfiles de los que se busca su capacidad para elaborar conocimiento o de crear, a los que no hay que fiscalizar de un modo excesivamente disciplinario, sino acompañar en su potencialidad, diversificar sus posibilidades. Además con esta *economía de oferta ampliada de posibilidades e informaciones* se potencia al conjunto no solo porque cada cual hace una tarea que convergerá en un todo, sino porque la empresa consigue más medios diversificados con los que luchar contra las contingencias de proyectos complejos o responder a la exigencia de flexibilidad productiva (cambio de planes, modificaciones del cliente, cosas no previstas en un proyecto). Veremos también préstamos en el otro sentido: del mundo de la empresa al mundo de las políticas estatales. Como advertía Foucault, las técnicas existen más allá de las instituciones, en su exterioridad, como formas de resolver urgencias o problemas, y van penetrando en diferentes instituciones o disolviéndolas al dejarlas obsoletas, pues al cambiar las técnicas estas pueden conllevar otras formas institucionales (Foucault, 2006b: 139 y ss.). No obstante, también en cada ámbito se adaptan las

relevante a este respecto es actuar sobre el mercado de la droga (actuar sobre la oferta de drogas peligrosas especialmente, y sobre el mercado de los primerizos). Un modo de hacerlo es provocar que se desborde el precio, mediante diferentes estrategias, lo cual provocará una barrera de entrada más alta para los nuevos consumidores. Nuevamente, una forma de abordar el problema centrándose en el marco de posibilidades o en la gestión de la oferta de conductas (Foucault, 2007).

técnicas según sus necesidades, como hemos visto aquí, aunque haya elementos y líneas comunes con otros espacios.

Este poder que actúa sobre el marco o condiciones de posibilidad, cuando actúa más en la concreción de la práctica cotidiana del empleado se manifiesta como un *poder sutil, que actúa pero no es invasivo*. Esto lo vimos en la animación cuando se mejoraban las herramientas, procesos y tiempos de procesamiento de datos, pero sin interferir en el trabajo del artista, sin que este lo percibiera casi. Esto es una diferencia con respecto al poder más agresivo del fordismo-taylorismo, que despoja y codifica de modo extraño. Este poder no invasivo también se muestra en que, a diferencia de un poder que se basa en un código (lo que puedes y no puedes hacer), actúa por recomendación. Por ejemplo las metodologías de trabajo, que son esquemas de trabajo a tener en cuenta o reglas como organizar un proyecto, son siempre recomendaciones para evitar males mayores, pero que siempre los profesionales han de encarnar e interpretar con libertad en la especificidad de la situación.

Tal *poder sutil*, además, no sujeta a todos a las mismas condiciones sino que, por ejemplo, va adaptando los programas informáticos de trabajo o las herramientas de comunicación a cada perfil. Así en animación cada programa incorpora mejoras cada cierto tiempo u opciones según a quién está enfocado. O los diseñadores de personajes tienen más libertad de elección en determinados aspectos, porque interesa más. Los directivos utilizan mucho el teléfono inteligente porque es la herramienta para transmitir decisiones o hacer acopio de información ajustada a su movilidad continua. La colocación de dispositivos en el hogar (que la empresa instala) permite el teletrabajo a quien lo quiera. Cada cual también puede ver determinadas “regiones” de la empresa virtual o darse de alta en determinados recursos de apoyo según lo que crea que necesita. Un poder que se ajusta a las necesidades de cada cual permite también incorporar la especificidad de cada uno mejor. Esto es característico también de lo que Foucault entendía como biopoder, y que va más allá del poder disciplinario, porque opera por clasificaciones múltiples para gobernar la heterogeneidad, defenderse mejor de sus peligros, o utilizar sus potencialidades (Nealon, 2008). No es renunciar a la eficacia dejando libre curso a la cacofonía, sino reforzarla mediante las ventajas que ofrece la diversidad. Además, con los medios móviles y digitales se logra también *controlar o movilizar en la movilidad*, más allá del control institucional intramuros, pues las redes traspasan las fronteras de la organización y lo contaminan todo. Por ejemplo, nadie obliga a mandar un correo electrónico en la madrugada, o hacer unas consultas, pero, si no se hace, el trabajo se acumulará al

día siguiente, o se generarán retrasos en decisiones y respuestas que engrosarán las dificultades (perjudicando la evaluación del profesional). Nadie obliga a mirar el grupo de wasap de los compañeros de trabajo, pero quedarse fuera de las conversaciones implica jugar con menos bazas, o enterarse tarde de algunos problemas. Los medios virtuales, que rompen los muros de la institución disciplinaria, logran, aun pese a la apariencia de no obligatoriedad, la disponibilidad y la facilitación de una *conexión total*.

7.3.2. Un poder flexible y que incorpora expectativas

Este poder que opera sobre las *condiciones de posibilidad* para potenciar la fuerza del conjunto o diversificar sus capacidades, o que interviene pero a modo de apoyo y de forma subrepticia, llega a su culmen en el hecho de que es capaz incluso de incorporar de los propios subordinados sus expectativas y deseos, pues esto servirá como acicate para conseguir una motivación o facilidades que coadyuven en favor de unos objetivos. Esto se manifiesta en aspectos como, por ejemplo, cuando la empresa (rompiendo con la tradición de gobernar mejor convirtiendo en apéndices a sujetos que se encuentran atrapados en medio de automatismos que no comprenden) es capaz de optar por herramientas digitales de trabajo más cómodas o más parecidas a la práctica analógica del artista, para que este se sienta reconfortado con el respeto a su modo de hacer originario, seducido, y que así sea más productivo (sobre todo en cuanto a la calidad, que depende de extraer su saber hacer). También hemos detectado esa integración de deseos en que la empresa despliega formas de comunicación como el teletrabajo, o formas de trabajar basadas en foros. Estas son formas de trabajo deseadas por ciertos colectivos jóvenes; formas de trabajo nacidas al principio espontáneamente entre la propia fuerza de trabajo o antes de entrar en la empresa, y que la corporación selecciona y formaliza; o formas de trabajo como copia de formas de la esfera del ocio o de los ámbitos informales en que se socializa el empleado. Una directiva de Tegestia (de RRHH) hablaba a este respecto de diferentes generaciones (X, Y, etc.). Con ello se trata de categorizar perfiles de profesional (si son generaciones más individualistas, qué valoran, etc.). Se pretende incorporar además expectativas de modo selectivo y descentralizado: según el perfil que predomine en un espacio o centro, así se da más cabida a ciertas iniciativas, o bien se van incorporando lentamente expectativas para no crear confusión entre colectivos veteranos apegados a otras formas de trabajo. Bien es cierto que algunas de estas incorporaciones de expectativas luego son modeladas por la

empresa según sus intereses dejándolas irreconocibles o haciéndolas menos ventajosas de lo que parecen. Por ejemplo, se implementan mejores planes de conciliación, pero en la práctica quien se acoge a ellos, o bien se queda algo despegado de la lucha competitiva, o bien no siempre puede disfrutar de tales beneficios por las exigencias del día a día. Pero se adoptan porque crean atracción o ambientes más distendidos. También se incorporan foros, y formas de trabajo y formación en red y más dinámicas (que atraen a personas jóvenes acostumbradas a ellas), pero, al incorporarse en un contexto competitivo, generan nuevos riesgos psicosociales, como hemos visto. Con todo, la empresa necesita incorporar expectativas y cambiar estructuras para evitar que el malestar y los conflictos se recrudezcan, que aumente la desafección de la fuerza de trabajo (que impacta negativamente en la productividad) o que las personas busquen empresas y sectores alternativos. Los cambios en la organización, aparte de por mutaciones copiadas de otros ámbitos, como hemos referido al principio, vienen también, por tanto, por esta dialéctica entre, por un lado, los intereses de la organización y, por otro, las expectativas, vías de escape o conflicto de los empleados, que pueden minar las relaciones de subordinación y los objetivos globales. Así, el teletrabajo se oferta de primeras para motivar o favorecer la conciliación, pero si ofertado el teletrabajo, los empleados lo utilizan demasiado a su favor, habría que corregirlo.

En definitiva, para ejercer poder no siempre se recurre a mecanismos obra exclusiva de los dominantes o de los centros que los representan y que velan por el rendimiento de la plantilla (departamentos de organización interna, de RRHH, etc.). Se incorporan a las relaciones de dominio expectativas y elementos de la forma de vida de los subordinados, se tiñen con aspectos de sus ideologías y deseos, para poder construir una legitimidad que precisamente fluidifique el ejercicio del poder. Al cubrirse este de elementos reconocidos por los dominados se ejerce mejor el influjo o se obtiene mejor su disposición y obediencia (Žižek, 2010). Además, incorporando ciertas expectativas (que muchas veces son una mera carátula) y creando cierto ambiente en el que los subordinados sienten reconocidos deseos, se logra desenfocar aquellos puntos a los que no se puede dar satisfacción o que no se quieren regular (las mejoras salariales, los ascensos, etc.), pues estos aspectos no son tan negociables, ya que su regulación podría implicar una pérdida de control muy dañina para los intereses globales de la empresa. Por ello, las concesiones o guiños a las expectativas de los dominados siempre han de ser beneficiosas o al menos no dañinas para las relaciones fundamentales de dominación, excluyéndose reivindicaciones que debilitan lo nuclear de las mismas,

al menos hasta que no se encuentran copias⁴¹⁸ o modos de incorporación sin peligrosidad. Por ejemplo, las llamadas retribuciones cualitativas (participar en un curso, en un proyecto, etc.) o retribuir con determinadas ofertas de consumo (viajes, etc.) son copias del salario, sin ser salario.

En la misma línea otros autores (Hardt y Negri, 2001; Boltanski y Chiapello, 2002) ya conceptuaron el capital como un modo de dominación flexible y adaptativo, que integra reivindicaciones y lenguajes de los dominados para configurar y apuntalar sus modos de organización. No obstante, los citados autores hablan de estas incorporaciones cuando parece que no queda otra: cuando el malestar en el trabajo vivo es insostenible, cuando sus formas de resistencia son ya muy dañinas y peligrosas, etc. Aquí, por el contrario, hemos visto empresas más activas, que no solamente incorporan cuando ya no queda otra. Este poder flexible, que incorpora expectativas y que puede hasta ajustarse a reivindicaciones y variables locales y peculiares del entorno de trabajo o de grupos de empleados (e incluso de los consumidores), es posible porque, después de todo, el capital encuentra también parte de su fuerza en la variación y mutación: al incorporar nuevas formas organizativas copiadas del trabajo vivo o inspiradas en sus prácticas, puede hallar en ellas fuentes de rendimiento adicionales para mejorar su capacidad competitiva. La flexibilidad y la tentativa frecuente de cambios es el atributo del capital fuerte. Con todo, ya vimos que las empresas lo hacen paulatinamente: primero mutan pequeñas partes, y en vista de los resultados, extienden al conjunto las medidas novedosas.

Este poder del que hablamos no tiene que identificarse de modo homogéneo con el estamento directivo. Es cierto que lo encarnan especialmente las cúpulas de la empresa y determinados ámbitos dedicados a la organización interna (que analizan formas de aumentar el rendimiento, mejorar la imagen externa, etc.). Pero también este poder se ejerce gracias a alianzas, porque son las cúpulas y unidades más vanguardistas las que, junto con los segmentos de los empleados más activos (que se acogen a las iniciativas o tantean las novedades), dan fuerza a nuevas técnicas en contra de algunos directivos o unidades que no adoptan ciertos programas y medidas, o que se rebelan contra ellos, ya que ven su

⁴¹⁸ Aquí utilizamos la idea de copia de Goffman (2006b). Esta se define como derivación (cómica, ritualizada, etc.) de una forma social original. Así, por ejemplo, algunos deportes y juegos son copias de la guerra o de formas de dominación, pero de los que se excluyen sus efectos más dramáticos (la violencia física demasiado explícita y mortal). En el caso de la empresa, como de otras organizaciones, esta ejerce su poder mediante “copias”: incorpora reivindicaciones pero podadas de sus aspectos más dañinos para preservar sus intereses fundamentales, de modo que seduce al subordinado sin sacrificarse en el intento.

estatus o sus formas de trabajar alteradas. No obstante, este poder flexible ya prevé el conflicto y tolera que ciertas áreas o personas no apliquen los cambios, o que se mantengan algo independientes, porque precisamente interesa el efecto global (otro rasgo biopolítico). Se trata de encontrar el equilibrio al aplicar nuevas técnicas de modo dosificado, de suerte que se gana un mejor rendimiento de aquellos que las reciben como facilidades o apoyos, al tiempo que no se perjudica la productividad de aquellos más apegados a otros modos, a los cuales se va administrando el cambio mediante una vía lenta. Si se aplicara de modo más radical, se ganaría de un lado y se dañarían los intereses de la empresa por otro. Por el contrario, se trata de un poder flexible que gana por su capacidad de ajuste, no al reivindicar una obediencia que trate de cerrar todos los poros de insubordinación.

La consabida flexibilidad también tiene su raíz en que la dominación del capital responde a un objetivo esencialmente abstracto: su propia revalorización. Al no estar ligado a contenidos concretos (una religión, una ideología, una forma de gobierno que no puede cambiar), sino que a lo que está ligado es a una suma infinita, a un contenido en sí mismo abstracto, puede dar cabida a formas organizativas variopintas, si aseguran mejor este fin.

7.3.3. Un poder disciplinario

Aunque hemos hablado más bien de aumentar la oferta, cuidar el agregado o actuar en la sombra, también hemos visto formas de imposición más espurias y sometimiento a mecánicas. No obstante, precisamente hemos querido, hasta ahora, enfatizar lo emergente en estos espacios. En cualquier caso, veremos que la disciplina o la coerción más espuria aunque subsiste también adoptan otra forma.

Obviamente, el control disciplinario de los individuos siempre está presente en cierta medida (a partir de la jerarquía, de los compañeros o de otros medios) ya que construir un buen ambiente o entorno de trabajo precisa que los individuos sean ulteriormente presionados o disciplinados si se salen demasiado de ciertos parámetros. A este respecto, cuando en las empresas se adoptan estos modelos de poder que parecen retirar sus aspectos más coercitivos, que potencian la autonomía, entonces paradójicamente otros sujetos y elementos parecen ocupar el espacio dejado al menos en parte. No podemos hablar, por tanto, de que el sujeto se encuentre más “liberado” sino presionado por otro juego de relaciones y tipos de poder. Así, hemos visto que el grupo de pares se ha convertido en una

fuerte carga. Gerencias y direcciones más despreocupadas y ese poder sutil, más centrado en estimular o en mejorar procesos que en lo concreto, dan pie a un *poder comunal*: que se expresa en un temor a perder el favor del grupo o a encontrar un ambiente laboral hostil, máxime en trabajos colaborativos. Además, estos jefes, móviles y siempre de reuniones, ocupados o más informales, utilizan al grupo como fuente de evaluación del individuo o como medio de reclutamiento.

También existen novedosas formas de poder que presionan al individuo. En actividades en las cuales se trabaja y se comunica mucho con medios digitales, buena parte de lo que se hace o comunica queda almacenada en los equipos o en las *intranets*. La cuestión es que nadie controla “al momento” al empleado, pero potencialmente, si hay algún error, infracción o problema, las cosas se pueden reconstruir a la postre con mayor facilidad. El grupo también aporta informaciones complementarias. Hasta la dirección y los gerentes son controlados al menos de modo leve por órganos especializados y “supradepartamentales” de control de cuentas (en la gran empresa al menos), debido a que el desempeño de las unidades y proyectos o la información sobre los mismos es potencialmente visible y replicable ante otros (gracias a los medios digitales en cierta forma y los indicadores abstractos de desempeño). Asimismo, los supervisores o directores pueden observar virtualmente en qué punto del encargo confiado está el artista, puesto que su trabajo es accesible desde la *intranet*. Los estudios de producción tienen también distancias cortas para mirar de vez en cuando cómo lleva cada uno su tarea. De este modo, estos sujetos de perfil intelectual se confrontan no tanto a un sancionador siempre presente y ubicuo (o bien totalmente objetivado), sino que temen más un *panoptismo potencial*: la posibilidad de que se fiscalice lo que se ha hecho o se hace gracias a los nuevos medios. Por ello, el temor a la sanción individual sigue vigente. Una vigilancia directa y de cada movimiento no tendría sentido en tareas complejas, pero sí tiene sentido y sirve esa reconstrucción *a posteriori* de lo hecho. Igualmente, la propagación de espacios de contribución común (visibles por mucha gente en la empresa) o, en el caso de los artistas, la visibilidad de su trabajo dentro de la empresa o en la Red generan un temor al efecto de la visibilidad masiva de los errores. Nuevamente un *panoptismo*, no al momento, sino potencial, que sigue dando continuidad a su manera a la disciplina. Pero son unas disciplinas que sancionan diferidamente y no en el caso de que el sujeto no cumpla con una repetición eterna, sino cuando se sale demasiado de los límites de lo aceptable.

Igualmente, en esas tecnologías orientadas a la reducción de tiempos (que incluían en mayor medida técnicas que pretenden sujetar a ciertos moldes,

métricas, etc. o aprovechar automatismos de las máquinas o de los sujetos para ahorrar incertidumbres y pensamiento) tendríamos la pervivencia de un poder más disciplinario, no tanto biopolítico o que opera integrando elementos de los dominados, como hemos visto antes, sino que exige como condición de eficacia la repetición, el ajuste, el amoldarse, el aceptar una codificación de su acción en favor del organismo global. No repetimos de nuevo estas técnicas por evitar redundancias, pero algunas de ellas han de ser entendidas en estos términos⁴¹⁹. Por tanto, los elementos de un nuevo tipo de poder no cancelan elementos previos, sino que se apoyan en estos, pues el capital necesita la disciplina, como es obvio. No obstante, lo llamativo es el peso ascendente de ese poder biopolítico, sutil e integrador porque nos acredita un poder que tiene que reformularse ante una fuerza de trabajo que se ha de tratar de otra manera para que rinda.

7.3.4. Estructuras coactivas y dominación por los capitales en juego

Pero en este trabajo también hemos visto otros modos como se canaliza la conducta de una manera dada y con cierta intensidad. Por ejemplo, hemos hablado de *estructuras coactivas*. Hablamos de estructuras coactivas porque conllevan canalizaciones de la conducta o imposiciones logradas no por ciertas técnicas o jerarquías organizativas, sino que resultan de los cambios en la situación que provocan las acciones de un conjunto de personas, que impactan sobre cada cual y que obligan al sujeto a un reajuste coactivo si no quiere perder una posición o verse perjudicado.

Por ejemplo, lo hemos visto en la formación: el que ciertas personas adquieran un certificado (a veces obligado por la empresa), hace que este elemento se fije como el punto de paso para ciertas posiciones (por ejemplo, los másteres de dirección o en metodologías de gestión, que algunos entrevistados conseguían por su cuenta para no quedar atrás o estar mejor preparados). En el mundo de la animación comprobamos, asimismo, algo peculiar: cómo los

⁴¹⁹ Aunque no todas las técnicas orientadas a reducir poros y tiempos en los procesos responden a un tipo de poder disciplinante y que sujeta a unas codificaciones. Por ejemplo, esto último sería el caso de evitar o censurar diseños muy complejos que encarecen la producción en animación como de almacenar diseños básicos para ser reutilizados y amortizados varias veces, lo cual a veces aburre al artista. No obstante, esos otros intentos y análisis de la gerencia y de los informáticos con vistas a reducir el tiempo de procesamiento de los programas o los pasos para aplicar un efecto, pero que no trastornan la labor del artista, serían estrategias también orientadas a reducir tiempos, pero el tipo de poder que hay detrás no es uno que funciona interfiriendo o sometiendo a una codificación extraña. Por el contrario, esas estrategias se adscribirían a un tipo de poder sutil, del cual hemos hablado.

artefactos de diseño o de comunicación exacerban estas dinámicas porque veíamos que, al ofrecer mayor disponibilidad de conocimiento o ciertas facilidades a la práctica, permiten una recualificación continua. Esto reconstituía de modo ascendente los niveles técnicos promedio de la fuerza de trabajo en menos tiempo y obligaba a todos a mayores esfuerzos formativos a menos que quisieran quedarse atrás en esta corriente.

También, en el mundo TIC, en la medida en que ciertas personas comienzan a utilizar nuevos recursos virtuales internos a la organización y externos, mejoran sus tareas o sus posiciones como resultado de ello, o los convierten en medio de visibilización (para ser cooptados), ello obliga a otros competidores a ajustarse y a invertir en tales recursos. Sin llegar a estos medios virtuales, igualmente, el alto rendimiento de ciertos equipos y unidades presiona al resto y le obliga a asumir los niveles que establecen. En cualquier caso, son coacciones activadas por las acciones competitivas y de distinción del propio trabajo vivo (y no solo por su necesidad de sobrevivir), las cuales no se dirigen contra nadie en concreto, pero que en su interacción y espiral impactan sobre todos. Cuanto más centrado cada cual está en su afirmación y acción competitiva, más engrasa esta maquinaria difusa de coacción. El capital, además, mediante procesos de selección y segmentación de los profesionales (primando a los que mejor se imponen a estas corrientes), alimenta estas dinámicas.

Junto con los controles gregarios, estas fuentes de coacción, de las que la empresa se beneficia, nos muestran que el propio trabajo vivo ejerce coacciones sobre sí mismo desplegando tendencias, en sus acciones autointeresadas, que se oponen a todos como efecto. Cuando se activa la tendencia es difícil frenar el arrastre.

La competitividad entre la fuerza de trabajo nos conduce al tema del ejercicio de la dominación según los capitales en juego de cada actor (la idea de dominación típica bourdiana). Es decir, aun cuando se ejerza poder mediante unas técnicas, o coacción como efecto de ciertas tendencias impersonales, no hay que olvidar tampoco la dominación y subordinación según los recursos estratégicos que porta cada cual (aun cuando hayan de preservarse unas condiciones que confieren a tales recursos un reconocimiento y una posibilidad de usarse). Así, por ejemplo, el capital cultural y profesional, y además aquellos acumulados en ciertas redes institucionales (centros educativos y empresas de prestigio que están conectadas por circuitos de reclutamiento), discriminan entre los profesionales en su capacidad para llegar a ciertos puestos y, por tanto, a la hora de tomar

decisiones o mandar sobre otros. Hay, por ejemplo, cierto tipo de profesionales (los que pertenecen al polo gestor y acumulan saber más orientado a gobernar la empresa) que dominan y se oponen a aquellos que acumulan un capital cultural y profesional más orientado a un saber sobre temas específicos o tecnología. Los primeros, junto a determinados departamentos encargados de la organización, de hecho, suelen planificar o matizar modos organizativos y técnicas para controlar al resto (aunque ellos también a la postre sufran retroactivamente los cambios organizativos que impulsan). En el caso de la animación, también vimos diferencias en el acceso a órganos de decisión, en el derecho a imponer caprichos o en lo que respecta al capital económico (por tanto dominación y explotación sobre otros) según los capitales portados. En este caso la cúpula ejecutiva domina igualmente y, luego, caen cerca de ella determinados perfiles artísticos como los creadores de personajes o los directores cinematográficos. Obviamente, estas relaciones de subordinación internas a los profesionales, según los capitales portados, se ven afectadas por cambios en los modos de organización y en las formas de trabajar. Por ejemplo, con el paso a las técnicas productivas del llamado taylorismo-fordismo, se crea un nuevo tipo de perfil (el obrero masa) y se destruyen los capitales de ciertos colectivos profesionales. Del mismo modo, el paso al 3D ha tecnificado la labor de animación en cierto grado, ha hecho descender la barrera de entrada a la profesión (al menos, para ser un animador de base) y esto ha polarizado un poco más, simbólicamente (y quizás materialmente), su situación con respecto a otros perfiles. Del mismo modo, la introducción del ordenador, ha hecho que irrumpa, en la industria de la animación, como perfil altamente valorado, el programador, que accede, además, a ciertas funciones de planificación (al vehicular esta por medio de una infraestructura digital o al estar a su cargo pensar en mejoras de procesos). En el mundo TIC también se detectaban diferencias marcadas entre quienes diseñan el proyecto o la solución (incluso siendo del polo especialista) y aquellos que implementan. Es decir, *las relaciones de poder entre profesionales están sujetas a las mutaciones que el capital, sus estrategias y técnicas inducen en el campo profesional de un sector* (entendido como conjunto de perfiles, sus capitales cognitivos y profesionales específicos, y relaciones a que dan lugar). Ya no es solo tener un certificado universitario o algunos estudios o capacidades artísticas, pues dentro del campo profesional se pueden ocupar niveles y categorías muy dispares atravesadas por diferencias económicas y simbólicas. *Los “expertos” y empleados de alta cualificación describen así una polarización interna*, y en consecuencia, se han apuntalado las relaciones de subordinación entre ellos (sobre todo cuando ciertos cambios organizativos impactan especialmente sobre ciertos perfiles aumentando su

control o degradando algunas de sus capacidades y estatus)⁴²⁰. Un criterio fundamental que hemos adelantado se resume en la oposición “parametrizado/ no parametrizado”. Cuanto más sujeto está un perfil a las especificaciones y cierres operados por otros, menos prestigio y remuneración tendrá, y sus decisiones en el desarrollo de su trabajo estarán más acotadas a terrenos muy específicos (aun cuando todo perfil de los estudiados, como hemos visto, ejerce esa capacidad de reflexión y replanteamiento en lo que hace).

Y más allá de estos diferentes capitales que provocan esas diferencias entre ellos, hemos hablado también de una dominación que se cierne sobre todos y que trasciende el control de las técnicas de la empresa, aunque lo complementa. Esta dominación sería un efecto de las técnicas subjetivas. Nos referimos a que los empleados se encuentran dominados porque la profesión es para ellos lo que hemos llamado su *régimen de veridicción*. La sociedad capitalista constituye la actividad económica y productiva orientada a la creación de riqueza abstracta, pero además, por ser central en su reproducción, la eleva a esfera fundamental de reconocimiento social. Por ello no es extraño que los profesionales dependan de ella no solo desde el punto de vista material sino como base de identidad personal. La vida adquiere para ellos la forma de una acumulación de capitales (profesional, prestigio, económico, etc.), aunque muchos también estén motivados por la actividad *per se*. El estar tan clausurados simbólicamente por esta visión y que dependan tanto de ella es una fuente también de dominación ejercida a partir de la colonización de la subjetividad, de su cierre simbólico, que oscurece otros horizontes de pensamiento. Cuando todo se juega en una esfera y una dimensión, el sujeto teme los efectos de no cumplir sus metas y se adhiere frenéticamente y sin contrapesos a sus dictados. El sujeto está más dominado cuando no tiene otras

⁴²⁰ Podemos vincular los siguientes datos genéricos al debate de las distinciones internas entre este tipo de empleados. Según datos de la EPA de 2007, un 27% de aquellos con estudios universitarios y menores de cuarenta y cinco años trabajaban en puestos de escasa cualificación, ni siquiera de técnicos no manuales (INE, 2007). Aparte de deberse a la estructura productiva de nuestro país que no genera puestos suficientes para absorber a los universitarios que produce (más aún con la crisis), ello tiene que ver con el desarrollo de nuevos mecanismos de distinción entre estos empleados altamente cualificados, que provoca exclusiones incluso entre aquellos titulados. No vale ya solo un título universitario, sino expedido por determinados centros, enmarcado por una trayectoria dada, acompañado de ciertas experiencias (lo que hemos llamado redes o circuitos institucionales de poder simbólico). La pluralidad de perfiles de expertos que vemos en el campo profesional, y en especial aquellos de más capital simbólico, piden especializaciones determinadas para el acceso a ellos. Alguien con aspiraciones de movilidad social o de conseguir un empleo de experto “sabe” las carreras que existen, pero no sabe las distinciones que operan en el campo profesional y lo que se requiere para entrar en las funciones más cotizadas en cuanto a lo económico y lo simbólico.

fuentes de sentido alternativas, u otros lenguajes de valoración de un fracaso, por ejemplo (más que los lenguajes de la empresa o de una ideología de logro profesional).

7.3.5. Préstamos de la empresa a otros ámbitos

Como cierre a este apartado centrado en las modalidades de poder (dentro de esta parte de puesta en común de lo visto en ambos sectores), queremos abordar ahora cómo la empresa crea modelos de poder que puede exportar a otras esferas, creándose así lenguajes comunes que pueden permear a la sociedad en su conjunto, aunque se adapten en cada esfera e institución.

Al principio hemos sugerido que el tipo de poder (o, al menos, algunas de sus técnicas) que se configura en estos espacios surge del isomorfismo con otros ámbitos o del contagio por ellos. Por ejemplo, se copian técnicas y planteamientos de la esfera del Estado dentro de la empresa. Ocurrió con la burocracia (que el mundo económico asumió) y parece que se repite con este poder biopolítico. No obstante, el mundo de la producción capitalista también aporta préstamos y sus modos de concretizar ese poder biopolítico a otros ámbitos. Pondremos un ejemplo concreto, pero habrá que ampliar estos análisis en futuras investigaciones. Con ello simplemente queremos mostrar que el mundo de la producción difunde también sus modelos de poder, porque pueden resolver cuestiones y problemas sociales que otros ámbitos encuentran.

Por ejemplo, en ambos sectores, quizás más en el sector TIC, se busca emprendimiento y proactividad hasta en los niveles bajos. Sarasvathy (2003), académica y autora citada por un profesional de RRHH, trató de elaborar una “ciencia del emprendimiento”. La autora renegaba de una visión del emprendimiento como enraizado en la psicología de individuos excepcionales. Trataba, por el contrario, de estudiar a individuos laureados por el éxito, pero para sacar de ellos y sus conductas los mecanismos que lo explican, de tal modo que se pudieran aplicar esos mismos mecanismos a las organizaciones. Si se saca del terreno individual y es una cuestión de organizaciones, entonces con este desplazamiento discursivo se convierte en una cuestión de poder: diseñar mecanismos organizacionales para que los otros actúen de un modo, y no solo grupos o individuos aislados, pues se pretende desarrollar las capacidades de inventiva del conjunto, de la organización que es el foco. Se adivina en ello, de nuevo, una estrategia de poder con ingrediente biopolítico, aunque el

emprendimiento y la creatividad emprendedora hayan nacido con un lenguaje psicológico y enfocado en el individuo. Drucker (1998) lo planteaba también en la misma línea: el emprendimiento como una actitud que puede aprenderse, y por tanto, una técnica trasladable a todos.

Pero esta retórica del emprendimiento ha colonizado el ámbito de las políticas del Estado. Por ejemplo, recientemente, el Ministerio de Empleo proponía el emprendimiento como el remedio ante el paro masivo, especialmente para los jóvenes. Esto se plasmó en la “Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven” (Expansión, 2013; Ministerio de Empleo, 2013). Recientemente, también se ha aprobado una ley de emprendedores (Ley 14/2013, de 27 de septiembre). Entre las medidas de la ley se incluyen aquellas para agilizar trámites o crear oficinas para que los emprendedores colaboren entre ellos (por tanto, en ello leemos otra resonancia biopolítica porque no solo hay que apoyar al emprendedor individual sino desencadenar la fuerza agregada del conjunto). Igualmente la ley apuesta por el emprendimiento como habilidad que se aprenda en el sistema educativo desde la Primaria. El emprendimiento es, por tanto, una conducta que hay que propagar en la población y la política educativa es un instrumento para ello.

Ante la urgencia de dar respuesta a desafíos como el paro masivo, el emprendimiento y el emprendedor han emergido como figuras que apuntan a nuevos mecanismos de gestión y control de los problemas sociales: pues el emprendedor no necesita ni empleo ni recursos, los genera (supuestamente) con su capacidad de inventiva y para hacer emerger yacimientos de empleo.

No hay que olvidar que estos emprendedores, aun no asalariados, no dejarían de estar bajo la coacción del trabajo (abstracto) como forma de mediación social, de la competencia económica, y en fuerte dependencia de grandes grupos o redes de empresas para los que prestan servicios.

También la UE ha incluido el concepto de emprendimiento social en su agenda (Comisión Europea, 2012). La Comisión Europea se comprometió a promover el emprendimiento social, entendido como aquellas empresas con objetivos sociales y de transformación del entorno pero que buscan obtener beneficios, si bien estos han de reinvertirse en el proyecto. Las razones que la Comisión alega para el apoyo al emprendimiento social radican en que estas empresas permiten detectar y cubrir mejor nuevas necesidades (aunque no se diga, se da a entender que el estado de bienestar tradicional adolece de cierto anquilosamiento, si se compara con la flexibilidad del emprendedor social). Asimismo la Comisión Europea insiste en que el emprendimiento social, por la

elevada motivación de los miembros que trabajan en la iniciativa (que se manifiesta, según la Comisión, en que, en las empresas sociales, se reducen las bajas o la rotación, por ejemplo), permite ahorrar costes, crear y estabilizar empleo. Con las empresas sociales, además, al tiempo que se cubren necesidades sociales con menos costes, se genera empleo para colectivos aquejados de problemas de “empleabilidad” como jóvenes, mujeres, etc.

El emprendimiento social, que ahora la Comisión Europea ensalza, parece pretender inaugurar una vía complementaria en la prestación de servicios de bienestar (frente a modelos basados en la familia o el Estado). La doctrina neoliberal y algunas experiencias políticas en EEUU (de donde Europa ha sacado estos planteamientos) recomiendan el emprendimiento como forma más eficaz de resolver problemas sociales enraizados en el cuerpo social, frente a la rigidez e inercia del Estado. Del mismo modo que la innovación, la forma empresa y la competencia que incentivan dicha innovación (según el discurso neoliberal⁴²¹) han dado buenos resultados en la economía en las pasadas décadas (se entiende que se exceptúa la actual crisis), lo mismo pasará en el terreno “social” y de la solidaridad (The Economist, 2010).

¿No guardan cierto parecido estas medidas (que son nuevas formas de gestionar lo social) con respecto a lo que antes hemos visto para la empresa? Si bien el emprendimiento corporativo se dirige a captar los recursos creativos de profesionales muy cualificados, tratando de movilizar a la persona en mayor medida para hacer frente a las incertidumbres y a la necesidad de mayor innovación para imponerse en los mercados, las iniciativas del emprendimiento social (en Europa) o del emprendimiento joven (en el caso español) parten igualmente de la premisa de que la movilización de la iniciativa, la motivación y la creatividad son los mejores antídotos contra los problemas como el paro, la exclusión, etc. Todo pivota sobre la iniciativa y la explotación exacerbada de múltiples capacidades de la persona. Y además el objetivo nuevamente es el agregado (aunque parta de la persona), pues no se trata de localizar individuos excepcionales, sino de extender actitudes (emprendedoras), posibilidades de empleo y efectos de enriquecimiento social entre grupos amplios.

En conclusión, este discurso acerca del emprendimiento no es solo una técnica para una nueva gestión de los empleados en la empresa, sino que precisamente desde el ámbito y el lenguaje empresarial, y sobre todo desde sectores denominados “punteros”, ha saltado (por su afinidad con ciertos grupos

⁴²¹ Sobre el neoliberalismo puede consultarse Foucault (2007).

jóvenes, como pasaba en la empresa) al ámbito del gobierno de lo social como táctica de solución de ciertos problemas sociales urgentes. El mundo productivo ha recibido los planteamientos biopolíticos de otros ámbitos, y ahora propulsa soluciones desde esta lógica de poder a los mismos⁴²².

7.3.6. Conclusión

Como conclusión a este apartado, centrado en las modalidades de poder en estos espacios de la producción, podemos afirmar que el poder disciplinario actúa pero más de modo potencial y por ráfagas. Avanza, por el contrario, un tipo de poder biopolítico, que incorpora incluso expectativas e iniciativas de sus subordinados, que actúa más bien sobre el entorno de trabajo o el contexto, y que interviene como apoyo o de modo invisible, sugiriendo, recomendando, pero sin querer interferir en exceso. Más que reprimir, crea posibilidades y señala capacidades en los empleados para reforzarlas y así explotarlas.

Foucault desdeñaba los análisis en términos de estructura social. No obstante, si se compara obras como *Vigilar y Castigar* (que versa acerca de las técnicas de poder orientadas al conjunto del cuerpo social, aunque en mayor grado a las clases populares), con otras como *Historia de la Sexualidad* (que trata más sobre los modos de regulación de la conducta de las clases altas y dirigentes), se entiende que el control puede tener un trasfondo relacionado con la posición social y la función desempeñada en la sociedad⁴²³. De esto podemos deducir que, en relación al tipo de poder que se define en la esfera productiva, y aun cuando el objetivo último es la valorización del capital, se admiten modulaciones en función de los segmentos de los asalariados. Y de alguna forma esto es lo que hemos demostrado a lo largo de este trabajo y hemos recuperado en este apartado. Este tipo de poder (con su amalgama de elementos disciplinarios peculiares y biopolíticos) que se ejerce sobre los colectivos analizados es consecuente con una

⁴²² También es cierto que los préstamos no son automáticos. Probablemente el Estado puede ser proclive ahora a tomar estos préstamos del mundo empresarial y productivo, y de ciertos sectores, porque ha venido acercándose, de la mano del neoliberalismo, a un lenguaje más economicista, a pensarse como mero gestor de las condiciones que mantienen el vigor del mercado, por lo que es previsible que, en ese acercamiento, contamine sus políticas sociales.

⁴²³ Por ejemplo, Foucault comenta que, entre la clase dirigente, ha tendido a ser una obsesión el evitar degradarse en prácticas que edificarían un carácter incompatible con la función de dirección en la sociedad. O, por ejemplo, la preocupación por el cuerpo en el s. XIX prende, sobre todo, al inicio, entre las clases alta y media, que temen que este sea un foco de anormalidad y que así interfiera en el destino social de la prole o en la salud de la futura descendencia (Foucault, 2003; 2006a).

posición entre los asalariados más alta, porque retienen activos (como su conocimiento, su *expertise* o incluso contactos), que el capital quiere socializar (lo cual está haciendo), pero no totalmente despojados. Además, un conocimiento puede difundirse en el conjunto de la empresa (perdiendo el sujeto su diferenciación), pero se sigue necesitando un sujeto que se ha hecho con los rudimentos de una saber técnico, artístico o de una ciencia, y que, por ello, tiene la capacidad de decodificación y de reflexión para manipular la información de los fondos sociales y corporativos con la que resolver tareas. Además esta modalidad de poder (que amplía la esfera de acción del sujeto, al disimularse, al actuar en lo panorámico, o por episodios, más que en el detalle cotidiano y en todo momento) es consecuente con el hecho de que, tanto en los cuadros directivos como en los profesionales que les asisten, no se explota solo una mecánica corporal. Se explota, mejor dicho, un conjunto de recursos más amplios, no siempre específicos, sino capacidades genéricas que admiten muchas modulaciones tales como: sus contactos dentro y fuera de la empresa, su reflexividad, su empatía estratégica y analítica, sus formas de interaccionar socialmente, su plasticidad para ajustarse a un cliente o línea artística, su capacidad no solo de someterse sino de crear o de adaptar información, de succionar nuevo conocimiento y renovarlo cuando prende otro producto o moda.

El flujo productivo (que produce según unas normas y fases, y está sometido a plazos, pero también innova, adapta y reformula elementos) se organiza y vigoriza mejor si estos asalariados encuentran cierto margen, y una pluralidad de apoyos y medios, más que imposiciones imperturbables. En consecuencia, por tal motivo, hallamos estas modalidades de poder.

7.4. RELACIONES ENTRE DISPOSICIONES, REFLEXIVIDAD Y TÉCNICAS EN ESTOS ESPACIOS

Como dijimos en la introducción de esta parte de “puesta en común” de lo aprendido en los dos estudios de caso, queríamos aclarar las relaciones entre conceptos sociológicos que hemos venido utilizando con frecuencia, tales como reflexividad, disposiciones y técnicas. Ello nos permitirá distanciarnos de una insistencia en que en el espacio de trabajo se aplican simplemente habilidades de modo inconsciente. Estos conceptos tienen relación con, sorprendentemente, cuestiones de poder, por lo que nos servirán para completar aspectos abordados en secciones previas.

En un texto sobre los cambios en el espacio de trabajo, Mutch habla de que la proliferación de artefactos que almacenan información y que sirven de apoyo a empleados con autonomía y con elevado conocimiento incorporado provoca que los trabajadores apliquen en sus tareas “formas de pensamiento más abstractas y sistémicas” (Mutch, 2010: 516; 2013). Es decir, son trabajadores más auto-centrados que recolectan información determinada de fuentes y sistemas diversos, investigan y se apoyan en las informaciones de otros, pero no para reproducirlas literalmente, sino para elaborar soluciones propias y de modo autónomo ajustadas a sus objetivos, situación, etc. Es decir, son formas de interacción continua entre lo explícito y lo tácito. Otros autores apuntan hacia lo mismo (Smith, 2001; Jones y Leonard, 2009). Estas formas de trabajo se contraponen a aquellas comunidades donde el aprendiz entraba y aprendía de modo vicario, por la práctica paciente y rutinaria. En estos espacios más “tradicionales”, menos colonizados por lo digital y los almacenes de conocimiento, las asunciones previas compartidas eran muy importantes y muy rígidas, se formalizaba poco o nada el conocimiento (se aprendía cara a cara), y se reproducían más que nada una serie de modelos invariables e instrucciones. Por tanto, el conocimiento siempre quedaba en un reino tácito. Estos últimos serían trabajadores que aplican un saber práctico, más inconsciente y automático, y que se transforma menos. En animación todavía este último modelo está presente, pero la informatización, la formalización de conocimiento, el énfasis en la calidad, y la profusión de recursos de saber digitales (en tutoriales, Internet, etc.) hacen que los cambios sugeridos por Mutch (hacia “formas de pensamiento más abstractas y sistémicas”) avancen en este sector⁴²⁴. También encontramos en la industria de la animación ejemplos de auto-objetivación y objetivación de formas de trabajo y recomendaciones (algunas plasmadas en libros enfocados a artistas), lo que confirma un tipo de trabajadores más reflexivos.

¿Según estas perspectivas podemos considerar que en estos sectores, aparte de las disposiciones (lo tácito aplicado de modo inconsciente), crece la importancia del pensamiento, la reflexión que parte de diferentes fuentes de información, la capacidad de tomar decisiones a partir de las mismas y de crear? Es decir, *el elemento cognitivo*. También, por lo mismo, crecería la importancia de la *reflexividad* (verse a sí mismo en relación a otros y en relación al contexto, para renovar el bagaje de conocimiento personal al identificar cambios y riesgos en

⁴²⁴ Tanto así que muchos profesionales de la industria han aprendido echando horas ante programas de animación y diseño, por su cuenta y aislados, apoyados por foros virtuales de Internet.

dicho contexto). En la medida en que estos empleados con mayor formación crecen en la estructura ocupacional (tanto expertos con formación superior como técnicos), y con el viraje a la innovación como estrategia competitiva, estas capacidades serían cada vez más convocadas y explotadas en el espacio económico. Algunos autores ven (salvando las distancias) penetrar estos elementos hasta en el obrero fabril o en puestos menos cualificados (Virno, 2003; Durand, 2011). Esto es lo que implícitamente hemos venido defendiendo aquí y demostrado: el retroceso del *habitus*⁴²⁵ como elemento explotado, o al menos su combinación en mayor grado con la capacidad de reflexión. Al igual que nos hemos centrado en un poder biopolítico o “integrador” de expectativas (aunque no nos olvidáramos de disciplinas y elementos de continuidad), también, aquí, queremos resaltar lo emergente: esa capacidad de reflexión.

7.4.1. La mayor recurrencia del pensamiento y la reflexión

El conocimiento incorporado que forma disposiciones sigue siendo fundamental. Las disposiciones, esos esquemas perceptivos y mentales que nos constituyen, esos programas mentales y de acción hundidos por debajo del nivel de la consciencia, tras largos tiempos de aprendizaje, nos resultan fundamentales para resolver tareas de modo ágil. Gracias a la familiaridad y al dominio de un saber, sellado en nuestro ser con fuerza, podemos ser más resolutivos. Esta agilidad y capacidad de resolución en menos tiempo, aplicando tales programas mentales, significa ahorro de costes para la empresa. Por eso, esta, especialmente en estos ámbitos, valora al empleado experimentado, aunque intente que sus costes laborales no se disparen.

No obstante, como sospechábamos en el marco teórico y hemos visto en ejemplos en la investigación, hay muchos momentos en estos ámbitos en que el sujeto tiene que *reensamblarse cognitivamente* y activar la reflexión:

-Las personas, en efecto, se confrontan con situaciones nuevas que les superan en dificultad: una animación complicada, un diseño, un proyecto que no habían hecho antes. Todo esto exige a veces aprender nuevos conocimientos, no tirar solo de lo disposicional. También demanda acumular referencias, hacer un

⁴²⁵ Se define *habitus* como esquemas de percepción adquiridos e implícitos, no accesibles al nivel del discurso, que predisponen a los individuos hacia determinadas prácticas en situaciones dadas. No obstante, estas son flexibles para variar ante situaciones cambiantes. El acuñador del término fue Bourdieu (2008).

esfuerzo por combinarlas, hacer, repetir y juzgar cada poco tiempo el resultado de lo hecho (reflexión). Es decir, no actuar de un modo tan maquinal sino aumentar la consciencia y la capacidad de reflexión para descubrir nuevos medios con los que solucionar una tarea y ser capaz de integrarlos en la práctica.

-La disposición mayor de información, gracias a los recursos y artefactos vistos (de los que habla Mutch también), aumenta los “choques cognitivos” (confrontación a cosas no sabidas o contempladas) frente a los “modos dados” de hacer. Algo que hemos comprobado con los expertos estudiados. Y esto nuevamente activa la reflexión para aprender o para armonizar cosas sabidas con cosas novedosas que se salen de los esquemas conocidos.

-La mayor exigencia de calidad o de incorporar elementos de innovación, que nuestros entrevistados sufrían en ambos sectores, exige repetir, repensar, abordar con otras estrategias, tener en cuenta algunos puntos críticos (como cavilar vías para enfrentarlos) o recordar cosas a incorporar para favorecer esa calidad. Todo esto remite a aumentar la consciencia de los que se hace como a problematizar los modos previos de hacer.

-Por la complejidad de las tareas siempre hay problemas o necesidades latentes que en un momento dado irrumpen y fuerzan a repensar las tareas o a reorganizar la actividad. Hay que sumar también los posibles “cambios de alcance”⁴²⁶ en un proyecto, un cambio de guiones, de diseños, etc.

-Cuando hemos hablado de la tecnología extractiva de conocimiento, hemos visto muchos momentos en que se apela explícitamente a esa toma de conciencia y distancia. Estos momentos están institucionalizados en el flujo mismo de trabajo (reuniones de revisión, de seguimiento, etc.). El flujo de trabajo está hecho en sí mismo de capacidad de reflexión y apela a la misma.

-También ya dijimos que la empatía (instrumental que se utilizaba en estos contextos) remitía a la capacidad de reflexión y a agudizar la conciencia. Cuando uno comprende a otro o un contexto, comprende para objetivarlo (hacer emerger oportunidades no evidentes) o extraer de él unas expectativas. Luego, además, ha de traducir esto a su organización, y traducirlo técnicamente. Lo mismo sucede en la colaboración entre perfiles diversos en la empresa. Toda traducción implica un esfuerzo cognitivo para pasar de unos códigos a otros (y vigilar que se hace adecuadamente).

⁴²⁶ Nos referimos a cosas que no se pensaban incorporar pero que han de hacerse finalmente, cambios de parecer de un cliente, etc.

-El moverse entre proyectos distintos dentro de organizaciones en red supone entrar en contacto con elementos de novedad de forma periódica que contrastan con la especialización de uno, que favorecen el aprendizaje de cosas nuevas⁴²⁷.

-La intensificación del trabajo y el combinar tareas múltiples y complejas exigen jerarquizar prioridades en cada momento y buscar modos para hacerse más eficaz en la forma de trabajar. Ese buscar modos para hacerse más eficaz remite a la auto-objetivación y, por tanto, al distanciamiento y la reflexión.

La reflexión se apoya y se proyecta sobre contenidos y conocimiento interiorizados; pero estos no la agotan, porque la reflexión integra cosas nuevas, reordena cosas interiorizadas y las expresa de otro modo, o explora posibilidades latentes en aquello asumido. Según lo enumerado, queda patente ese esfuerzo de reflexión más demandado y explotado en estos ámbitos, y que insistir en unas rutinas y disposiciones no basta.

Pero aparte de este esfuerzo de reflexión ante tareas cotidianas (y motivadas por factores como los anteriores), hemos hablado también de *reflexividad* como capacidad también típica y compulsiva de estos espacios: es decir, verse en relación al contexto y a los otros. En ámbitos competitivos y cambiantes, uno tiene que hacer un ejercicio frecuente de identificar tendencias en el contexto, de verse en qué medida se ajusta a ellas, qué carencias arriesgadas tiene en relación a lo que se pide en el campo o a lo que otros poseen, y en consecuencia asumir el cambio. Pensemos en las personas que no conocían el 3D, que tuvieron que diseñar estrategias para sobrevivir ante un nuevo formato y pasar a una práctica distinta. O vimos el caso de personas que habían tomado consciencia de sus limitaciones al compararse con otros o al pensar sobre las sugerencias y evaluaciones programadas en el mismo flujo de trabajo (en la cadena). Aquí vemos algo relevante. El flujo mismo de trabajo no solo ya exige pensar en la tarea y mejorar (frente a cumplir instrucciones), sino que además conduce a una problematización global (de las capacidades) de la persona, que le induce a buscar medios para solventarlo y transformarse. De esto modo, la cadena misma no es una cadena que solo exija rutinas, sino que exige tanto reflexión (para

⁴²⁷ Por ejemplo las metodologías de trabajo que uno ha de aprender cambian según el nivel y el objetivo (hay algunas más enfocadas a desarrollo de programas, otras a servicios, otras a gerentes, otras a directores, etc.). El sujeto ha de aprenderlas según se mueva por diferentes niveles y áreas. En animación también los programas utilizados cambian según las preferencias del proyecto y la empresa, y lo mismo los flujos de trabajo y el tipo de exigencias según el tipo de producto (serie, película, videojuego, etc.).

hacer y mejorar algo) como incita a la reflexividad sobre uno mismo por la autoobservación que provoca del trabajo propio y de los umbrales de las propias capacidades.

Por otro lado, la competitividad y la configuración de trayectorias ambicionadas e ideales de logro profesional invitan a evaluar por uno mismo el camino propio seguido y a determinar lo que uno habría de hacer para reconducirlo. Así, vimos directivos que se comparaban con el ritmo de ascenso de otros de su rango con el propósito de estimar si el suyo era el apropiado.

La inestabilidad de los proyectos, o de los departamentos (en la gran empresa), y la necesidad de reinventarse remiten, de nuevo, a sujetos que tienen que agudizar su consciencia para saber ajustarse a momentos de desorden, a riesgos inesperados o a luchas de poder. A esto se ha de sumar, la reflexividad que decíamos que había que tener para saber manejar las relaciones o ajustarse a *estilos de gerencia y dirección* más informales (tanto por parte de empleados como de los directivos), que se distancian de lo previo y que a veces desorientan porque no están claros los límites, ni qué es lo que hay que hacer. Quien no es suficientemente reflexivo para ir tomando el pulso del estilo en que se encuadra cada uno o para saber si es conveniente aplicar una estrategia dada en un equipo perece.

Todo lo visto antes conspira contra el mantenimiento de una *continuidad contextual*, en la que las disposiciones e inercias funcionan de modo no problemático. Por el contrario, genera tensión sobre las mismas y la necesidad de reflexionar sobre las tareas, sobre las propias disposiciones para transformarlas, sobre los otros, como sobre uno mismo.

Ghannam (2011) considera que la vida en este capitalismo tardío, globalizado y urbano abre continuos *espacios de liminalidad*, en los cuales uno interacciona con otras clases, grupos, e informaciones distintas de las “naturales” de su contexto primario. La pluralidad de medios de comunicación es un factor. Además, existen más oportunidades de movilidad física a otros espacios (con lo que ello implica de descubrir otras formas de vida, saberes, etc.). La mejora de la educación alienta también las aspiraciones y la posibilidad de entrar en regiones del campo social en las que uno no es nativo. Aun cuando uno tiene unas disposiciones incorporadas reacias al cambio inmediato, también las condiciones sociales introducen de modo más frecuente facilidades, espacios y momentos de confrontación con otros saberes, valores, etc. que exacerban la consciencia. Esta se activa cuando los programas mentales se ven desconfirmados por una realidad

hostil, o cuando se problematizan las propias disposiciones ante la confrontación con nuevos ideales y políticas de vida (es decir, estrategias para lograr ciertos ideales)⁴²⁸. A la luz de lo anterior, podemos decir que los espacios de trabajo estudiados viven en estado de liminalidad inducida, con los efectos que ello entraña en el profesional. Eso se expresa en que son además organizaciones más porosas ante las redes externas. En estos espacios encontramos una movilidad cognitiva (encontrar cosas nuevas), virtual o física (cambiar de empresa, de proyecto, interaccionar con personas nuevas, etc.), y social (cambios en el campo económico y profesional), que inducen esa reflexión y reflexividad.

En cualquier caso, la toma de consciencia y la problematización de la tarea o de las propias disposiciones (que reconoce y señala otras) conducen a *estrategias de cambio* que permitan lograr esa transformación o hacerla más fácil. Y por ello hemos utilizado el concepto de *técnicas* orientadas a este fin (a veces buscadas por el sujeto, otras veces aportadas por la empresa). Cuando se habla de técnicas orientadas a la transformación se piensa solo en técnicas psicoterapéuticas o lenguajes y maneras de orientar la carrera. Nosotros hemos extendido el concepto hasta incluir todas aquellas estrategias, trucos y fórmulas que permiten al sujeto hacer frente a carencias de las que toma consciencia, por ejemplo de conocimiento, así como percibir recursos en los que no había reparado antes y con los cuales desempeñarse mejor. Por ejemplo, el sujeto, ante retos difíciles, busca documentación en determinados fondos⁴²⁹ (que puede interpretarse como una fórmula facilitadora), que le transfieren un conocimiento de base con el que abordar y enfrentar los retos que plantean situaciones novedosas, y que apoyan su capacidad de reflexión y de toma de decisiones, lo cual siempre exige de mayor energía que la reproducción rutinaria. También la persona utiliza metáforas-guía, reglas, recomendaciones de otras biografías con las que orientar su carrera y que le ofrecen seguridad o “pistas” para conducirse. La formación puede interpretarse

⁴²⁸ La autora referida considera que las disposiciones nos orientan de modo inmediato y no del todo consciente (por debajo del umbral de la consciencia); pero también hay momentos frecuentes de mayor reflexividad en los que uno tiene que cuidar estas disposiciones y alimentarlas, evitar contactos y ambientes contaminantes para su condición actual o estatus deseado si ha detectado riesgos, o transformarse ante nuevos retos y expectativas con las que quiere cuadrar, aun cuando parta de conocimientos y saberes previos (Ghannam, 2011).

⁴²⁹ Muchas corporaciones tienen departamentos de formación, a veces de modo más rimbombante llamados de “gestión del cambio”. Quizás es más acertado este término porque lo que intentan es formar a la persona en un modo de autovigilancia para que se haga consciente de errores, que cambie formas de trabajar o que se introduzca en el uso de ciertos recursos. Es decir, la empresa también difunde, cada cierto tiempo, modos de problematizarse y de dejar en suspenso inercias para pasar a cambios más productivos.

como una técnica: uno ha de juzgar a qué tiende el campo (reflexividad) y en consecuencia agenciarse formación para transformarse (técnica transformadora). La empresa también ofrece sesiones de reciclaje, como vimos, y organiza grupos para formar los modos de pensamiento de la futura élite, o impulsa acciones de *mentoring* (u orientación profesional), que son cursos sobre formas adecuadas de conducir la carrera, a veces enfocadas a colectivos infrarrepresentados en los estamentos más altos. Tales colectivos necesitan conocer las técnicas más eficaces de aquellos que forman parte de la élite. Estas técnicas y recomendaciones están validadas por la experiencia (porque quienes las “descubren” a otros son nativos de ciertas clases y géneros, o han logrado el éxito en la empresa) y se formalizan para servir como medio de orientación y de apoyo a la reflexividad de otros sujetos, que podrían errar en sus diagnósticos si se les dejara a solas con su reflexividad “primaria”⁴³⁰. Pues aunque defendemos la reflexividad como capacidad fundamental en estos espacios (lo cual hemos comprobado), eso no quiere decir que las estrategias se vean confirmadas siempre por la realidad. Las personas toman consciencia de problemas, y hacen estrategias, pero sus maniobras pueden ser falibles, pues la realidad es independiente de dichas estrategias y percepciones (pueden aplicar tarde las estrategias cuando la realidad ya ha cambiado, etc.). La realidad les disciplinará y forzará a activar nuevamente la reflexividad y a buscar medios (que también ofrece la estructura social) para salir indemnes. Precisamente, *las técnicas referidas son un modo de partir con ciertas fórmulas de éxito, de ahorrar energía tirando de ciertas pautas que den claves de abordaje a la reflexión, de apoyar esa capacidad reflexiva para hacer mejores diagnósticos, y así ser menos disciplinados por la realidad.*

En definitiva, las técnicas permiten aumentar la eficacia de las decisiones producto de la capacidad de reflexión porque dan pautas para que esa reflexión no se haga en el vacío (sino que siga algunos principios de éxito), o permiten acelerar la incorporación de nuevas disposiciones (buscadas por el sujeto) gracias a las pautas y fases de aprendizaje que prescriben. Pese a todo, tras haber incidido en la idea de reflexión y reflexividad, hablar de técnicas no es volver de nuevo a remarcar únicamente las disposiciones; es buscar conceptos que nos ayuden a captar, a describir los procesos subjetivos de ámbitos más permeados por la

⁴³⁰ Reflexividad primaria hace referencia a ese proceso por el cual el sujeto toma consciencia y activa estrategias para abordar un problema, pero sin toda la información relevante que garantice el éxito ante una situación. Esta reflexividad se ve enriquecida por las estrategias de otros, que han llegado a conocer mejor un campo o han sido mejor educados para el mismo (son nativos de él). Esta reflexividad que incorpora estas estrategias y saberes esotéricos podría llamarse reflexividad secundaria.

movilidad y el cambio de situaciones. Esta combinación de conceptos (de momentos de reflexión y técnicas) es intentar no caer ni en una capacidad reflexiva amorfa, ni tampoco en simplemente señalar disposiciones estáticas. Una vida social más compleja, dentro de la cual el cambio, los conflictos y choques mentales y los espacios de *liminalidad* son parte común de ella, necesita de otros conceptos (y relaciones entre ellos) como los aquí defendidos. Son conceptos que nos ayudan a captar ese “estado de transición” más frecuente del sujeto.

De hecho, *las técnicas y fórmulas de apoyo*, con las que abordar problemas por parte de los sujetos, no solo reducen la complejidad de la realidad o ayudan a formar nuevas disposiciones. A veces también tienen el papel de inducir mayor reflexión o problematización. Y esto se debe a que:

-Las técnicas muchas veces son instrumentos que ordenan la información de un modo⁴³¹. Al ordenarla y clasificarla plantean relaciones o hacen descubrir cosas no pensadas antes. Es decir, enfocan el pensamiento sobre ciertas cuestiones para repensarlas o abordarlas a mayores.

-Las técnicas ofrecen metas que activan al sujeto a tomar conciencia de problemas u ofrecen métodos de evaluación.

-Por otro lado, no hay técnicas únicas sino que, incluso para la consecución de un fin, el sujeto se confronta a una pluralidad de técnicas sobre las que pensar, elegir o incluso utilizar según lo juzgue.

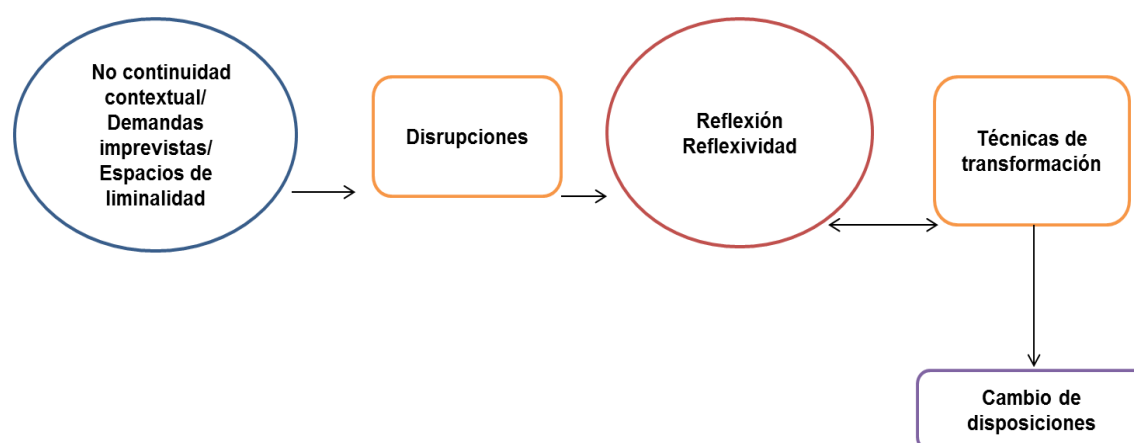
Pasando a ejemplos de lo anterior, la formación (que es muy común en estos empleados), aunque ofrece trucos o modos de solucionar algo (que ahorran pensamiento), a la vez hace descubrir nuevas posibilidades y conceptos, que generan nuevas problematizaciones. O, por ejemplo, las metodologías que ofrece la empresa de gestión de proyectos (PMP, ITIL, metodologías ágiles, etc.), o las formas de abordar las cosas en animación (sobre la base de recomendaciones, lecturas o formalizaciones de la experiencia) son siempre reglas o sugerencias, pero que nunca pueden determinar lo que hay que hacer del todo, pues son tareas complejas en las que el sujeto tiene que enfrentar aspectos no previstos o rellenar resquicios. Estas metodologías ofrecen además, sobre todo, métodos de evaluación o de búsqueda de información que ayudan a simplificar dificultades, como también inducen la reflexión sobre aquello que enfocan. Son estructuras reductoras de la complejidad o formas tranquilizadoras de abordaje, pero al

⁴³¹ Pensemos en cuando hemos hablado de las técnicas de análisis típicas de la gestión de proyectos, como las técnicas de detección de riesgos o la del valor ganado.

mismo tiempo ofrecen medios de análisis y de evaluación, e indicadores de buen desempeño, que provocan mayor reflexión y la comparación, la cuales siempre apelan a repensar e introducir correctivos para alcanzar ciertas medidas deseables o ideales⁴³². En definitiva, no se pueden perder de vista estos instrumentos y su interacción con el saber incorporado.

Esta reflexividad y técnicas, si bien no eliminan la influencia de las disposiciones, las transforman con el tiempo y pueden incluso reducir el peso de las inercias de la estructura social como activar oportunidades dentro de ella. Concomimos así casos de personas que, siendo reflexivos para entrever las tendencias futuras del mercado y cursando formación por su cuenta para ajustarse a ellas, o siendo autodidactas de modo frecuente, estaban en puestos típicos de titulados superiores sin los títulos requeridos. De ninguna manera llegarían a gerencia o dirección, pero gracias a estas técnicas y estrategias habían neutralizado los efectos más negativos de unos orígenes sociales y laborales, de unas malas elecciones iniciales y de unas disposiciones y títulos previos (de menor valor). Como contraste a esto, algunos individuos que se habían “abandonado” (es decir, habían perdido cierta actitud vigilante y reflexiva), debido al impacto negativo de haber hecho diagnósticos errados en el pasado y de la descualificación por las transformaciones en el campo profesional (que acarrearán desmotivación), vieron perjudicado su capital profesional todavía más que lo que hubieran hecho los puros factores estructurales y objetivos.

Cuadro 17. Relaciones entre reflexividad y técnicas



⁴³² Illouz (2010) también destaca la reflexividad como activada por ciertas formas de evaluación inscritas en técnicas de guía o apoyo para el actuar del sujeto en el mundo.

En el cuadro 17 representamos las relaciones que hasta aquí hemos venido explicando. Las cajas (en el referido cuadro) de reflexividad/ reflexión y de técnicas se vinculan entre sí mediante una relación de retroalimentación, ya que las técnicas no solo favorecen nuevas disposiciones, sino que, al tiempo que permiten lograr ciertos fines, pueden activar nuevas problematizaciones.

En conclusión, debido a la inestabilidad de estos campos, a la necesidad de aprender y de confrontarse a dificultades que exigen reciclajes, como debido al uso de fórmulas para guiarse (que, a su vez, se adoptan y se sustituyen por otras para ganar puntos de novedad en los proyectos o nuevas perspectivas profesionales), consideramos que los conceptos de capacidad reflexiva y técnicas son especialmente útiles para entender los modos de actuar y las estrategias en estos contextos y en el ámbito económico. Las disposiciones, siendo importantes y ayudando a la eficacia de la acción, si se esclerotizan, son disfuncionales en términos sociales, pues estos espacios y las formas de socialización actuales exigen capacidad de transformación en la persona.

7.4.2. Reflexividad y poder

Aquí podemos ligar lo anterior a las reflexiones que hace poco hemos hecho sobre el poder. En términos de los profesionales (y dada la importancia que hemos conferido a las circunstancias en que se enmarcan), no solo se sobrepone a otros el que acumula más capitales en un momento dado, sino el que es suficientemente reflexivo y flexible para mejorar sus competencias y cometidos mediante la localización de recursos y su incorporación en las disposiciones, así como el que es reflexivo para modificar las estrategias según los signos del campo. Antes hemos dicho que la empresa capitalista que se impone es la más flexible y también reflexiva (pues desarrolla funciones y departamentos orientados a su *problematización frecuente* para generar elementos diferenciales frente a la competencia, o bien para integrar y copiar⁴³³ selectivamente demandas de empleados e invenciones de otros ámbitos). Siguiendo esta misma premisa, a la par, el profesional más reflexivo y flexible en el campo ejerce poder sobre los demás. Es lógico que dentro de una sociedad dominada por el capital como forma de riqueza abstracta (que tiende a su continua expansión y que necesita el dinamismo en las condiciones materiales como condición para ello), ejerce poder

⁴³³ Entendiendo lo que hemos dicho antes de la “copia”, basada en un original, pero que no incorpora todos sus aspectos y consecuencias, y que los modeliza e integra según los intereses del que incorpora y copia.

quien se mimetiza con esta lógica (la lógica dominante que coacciona a todos): ejerce poder quien se apoya en máscaras y circunstancias momentáneas que sirven como un instrumento de ajuste a los movimientos del campo profesional, pero no se ata o apegas a ellas para siempre, porque en un momento dado su valencia, su rendimiento o su fuerza como instrumento de competencia pueden tornarse negativos.

Las reflexiones sobre el poder de raíz hobbesiana han entendido, a menudo, el poder como sobreponerse a toda costa, inmovilizando, preservando unas condiciones intactas, que coaccionan a los otros y que preservan una posición. Como Mann (1997) cuenta, en algunos ejemplos históricos de su obra, esta inmovilidad en unas reglas del juego es lo que ha abocado precisamente a unas relaciones de poder a su colapso, al quedarse sin medios de redefinición. Pues, aunque en apariencia las relaciones se preservan tal como eran, los recursos disponibles de cada grupo social y las condiciones cambian por la dinámica de la existencia y de las interacciones sociales y, por tanto, emergen riesgos que se proyectan sobre las posiciones y relaciones. Esto es tanto más cierto, pensamos, en sociedades cuyo cambio se acelera por las conmociones sociales y crisis periódicas que induce el que pivoten sobre el capital como forma de riqueza dominante. Este necesita el cambio y la movilidad en el espacio como condición de supervivencia (con lo que altera continuamente los paisajes sociales). De este modo, con el estudio de estas organizaciones y de las relaciones micro entre profesionales llegamos a detectar una nueva dimensión en que se puede expresar el poder en las relaciones, según cómo se vehicula en sociedades tan dinámicas como estas: como el cambio es inevitable e incluso necesario, el poder se preserva si se es capaz de integrar tal cambio, de cambiar con él, de ajustarse a él pero modelándolo, de asumir el cambio anticipándose porque esto da derecho a regularlo, de renunciar a ciertas áreas de interés sabiendo defender ciertos núcleos. Esto es cierto tanto en las relaciones entre empresas capitalistas competidoras en el mercado, como internamente en los conflictos y relaciones entre los empleados y la organización empresarial (por ejemplo, cuando hablamos de integrar expectativas como modo curioso de la empresa de mantener su iniciativa), pero también en el caso de la competencia entre profesionales dentro de un campo profesional. Así, las técnicas que vimos antes⁴³⁴ son centrales (y recurrentes, por ejemplo en el caso de los directivos y de los profesionales más dominantes) pues estas orientan a la persona y avivan la conciencia (de los riesgos

⁴³⁴ Las técnicas subjetivas o tener un discurso muy objetivante de uno mismo y del medio social en el que uno pugna por ciertas metas.

o de los atributos que uno ha de incorporar en su carrera a cierta edad) para evitar una esclerosis de la posición o del perfil profesional, que disolvería unas relaciones de poder, o que haría que uno quedara relegado y a merced de otros.

Algunos directivos, en algunos libros escritos por ellos mismos con recetas para una vida feliz (es decir, ajustada a las coacciones del medio social donde uno se desempeña mayormente), recomiendan educar la actitud en lo positivo, en la oportunidad, ser una persona que acepta el cambio, de acción más que de reacción y lamentos (esto trasluce la necesidad de evitar esa esclerosis de las disposiciones desde una óptica subjetiva dentro de un campo económico, de competitividad, de innovación y turbulento). En ello detectamos esos discursos que le hacen a uno más proclive a la transformación y que tienen implícito preservar el poder y la iniciativa. Adelantarse en amoldarse a un cambio, permite domesticarlo o regularlo, o tenerlo asumido cuando los demás empiezan a tantearlo.

Esta transformación y agudización de la conciencia para ser capaz de modificar algunos aspectos de la persona en la línea con las demandas profesionales y la flexibilidad se entendería también como una subjetivación del trabajo. Esta subjetivación del trabajo se presenta, en algunas perspectivas, como una de las fuentes de sufrimiento en el capitalismo actual (Han, 2012; Zamora, 2013). No obstante, nosotros hemos visto que en algunos profesionales estas estrategias de transformación y de problematización se sienten como placenteras porque, de alguna forma, apostar (por una formación, un producto, una especialización), o hacer estrategias tiene un punto de intriga activadora. La autotransformación y “acertar” en las apuestas le dan al sujeto un sentimiento de poder, que además se manifiesta en el efecto final de sobreponerse en un campo social (como la empresa o el mercado). O, al menos, los flecos de sufrimiento que todos descubren, en algún momento, se ven compensados por estrategias acertadas y por el compromiso con el campo social en que se está. El sufrimiento comienza (como hemos visto en algunos casos) cuando las inversiones y esfuerzos repetidos y hechos en un ámbito no se ven confirmados positivamente (con efectos de ganancia), cuando ciertas relaciones generan una imagen negativa de uno mismo, cuando uno tiene que mantenerse en un campo que pierde su sentido pero que exige más tiempo de trabajo y calidad (es decir, cierta idea de calidad que los gerentes o la dirección tienen en la cabeza), encontrando el sujeto que no es capaz de ajustarse, que se halla sobrepasado. El sufrimiento es un resultado de pérdida de creencia (por la desconfirmación de las capacidades y de las apuestas hechas en un campo) unido a ciertos abusos y al crecimiento de las demandas

laborales con la imposibilidad de transformarse ante ellas. Todas estas situaciones corroen el capital emocional y social, los cuales son tan importantes, como dijimos, para construir una “seguridad ontológica” (concepto que tomamos de Giddens) en torno a uno mismo. Al perder esta seguridad ontológica, uno no puede aplicar su capacidad de reflexión debidamente y con objetividad sobre su entorno. Siguiendo el esquema presentado antes, al no poder de modo claro ejercer esa capacidad de reflexión, la persona se halla impedida de encontrar estrategias y técnicas con las que transformar sus disposiciones y guiarse adecuadamente, por lo que se desajusta aún más, yerra, no puede localizar o hacerse consciente de los recursos alternativos ofrecidos por ese poder más biopolítico y que construye el entorno y exige proactividad, alimentándose de nuevo y de modo más intenso el ciclo paralizante. Ante esta situación de parálisis, las demandas crecientes de calidad, agilidad, innovación y eficacia y la competitividad de los otros se hacen insoportables, pues sobre uno se proyectan exigencias y presiones para las que no tiene recurso alguno. Está totalmente a la intemperie de otros poderes (organizacionales, coacciones competitivas, etc.) y sin defensa. Esto es lo que causa el sufrimiento y la necesidad de salir o abandonar, o pensárselo en algunas circunstancias. Este es el proceso típico del sujeto que por tanto no ejerce poder en las relaciones, que al no hacerse flexible para ajustarse a las corrientes del campo y manipular los recursos emergentes, al final termina relegado y más sometido.

No obstante, con lo anterior, ¿queremos decir que el que se encuentra satisfecho, ajustado y ejerce poder gracias a su mejor posición y ajuste al campo, no está, a su vez, sometido? La respuesta es negativa. Todos, hasta el más privilegiado por la posición y el éxito, o el que dice vivir un buen momento profesional, están sometidos al poder de la organización y a las exigencias que la competencia capitalista vehicula por medio de ella. Además hasta en el discurso del más dominante o solícito con la organización (al menos en un momento dado) se escapan quejas, aun veladas. Las quejas son comprensibles porque ese poder biopolítico y flexible ofrece más, pero configura el entorno de una manera que no logra ser del todo satisfactoria, o bien incorpora expectativas pero de modo retorcido, o hace proliferar informaciones y proyectos hasta la extenuación y la sensación de superficialidad en el trabajo, o reconoce algunas cosas y da facilidades pero para tapar y bloquear otros temas. Además, las organizaciones no renuncian tampoco a los controles directamente represivos cuando se necesita. Otro ejemplo nos servirá para resolver la anterior pregunta. Hemos indicado que se adivina en algunos profesionales un discurso de goce en torno al diseño de la

“marca personal”. Pero por mucho goce que se pueda proyectar en torno a ello, tal discurso solo se entiende bajo las presiones de empleabilidad de una sociedad capitalista y por la exigencia de cierto carácter proactivo por parte de las organizaciones empresariales. No sería comprensible como conducta ni una urgencia en circunstancias totalmente distintas. Por tanto, algunas personas pueden ejercer poder y prevalecer sobre otros al ajustarse a un campo y convertir en objeto gozoso unas exigencias (porque ven poder derivado de cumplirlas), pero eso no les libera de estar también sometidos a ciertas coacciones. Si dejaran de ajustarse al campo de manera óptima, sus relaciones y beneficios se esfumarían, solo quedaría lo puramente coactivo y se convertirían en inservibles para ese poder biopolítico que busca subjetividades motivadas y emprendedoras. A la luz de lo anterior, si todos están en cierta forma dominados, ¿cómo entender, por tanto, la presencia de esos discursos de celebración en algunos y, al mismo tiempo, los de cierto cansancio, apatía o abandono por parte de otros? El que se expresen más quejas o se denuncien algunas cuestiones (aparte de las variables relacionadas con la situación de la entrevista y las preguntas) tienen que ver con el momento vital y profesional y con las circunstancias como las aducidas (pérdida de seguridad y bloqueo de la capacidad reflexiva), que pueden hacer que el sujeto esté más desprotegido y sin los recursos para encarar y sobreponerse a las exigencias, competitividad y labilidad del campo profesional. La subordinación a ciertas condiciones caracteriza a todos, pero se hace más intensa e insoportable en aquellos sujetos que están más a la intemperie, sin recursos compensatorios, y que, por tanto, no pueden resarcir esa situación a la que están sometidos con el ejercicio de poder paralelo de ellos sobre otros y mediante la conquista de sus beneficios. Algunas personas ajustándose al poder (un poder que exige proactividad al tiempo que eficacia) logran convertirlo en un instrumento que les propulsa. Por ejemplo, una organización que ofrece recursos y nuevos modos de comunicación es utilizada por algunos como un medio de propaganda y visibilidad. Al tiempo que para otros se convierte, por encontrarse sin seguridad y bloqueados, en la exigencia de una capacidad de negociación agotadora o en ocasión para que pierdan control sobre sus palabras e imagen. *Las presiones de ciertas relaciones de poder se asumen mejor con las compensaciones por estar inserto en otras redes complementarias de poder en las que uno es dominante.* El grado de equilibrio entre subordinaciones y dominancias en medio de una maraña de relaciones de poder es lo que explica en parte que los discursos pasen de la celebración o queja velada a la más abierta, o el que la persona se halle de repente al límite cuando antes se amoldaba a las demandas con placer y motivación.

7.5. CONFLICTOS, FORMAS DE RESISTENCIA Y PROPUESTA DE ACCIONES

En anteriores epígrafes hemos tratado sobre el poder en el espacio productivo y por la competencia en el mercado: la manera como se logra extraer un rendimiento y capacidades, el poder que ejercen unas empresas sobre otros competidores, el poder ejercido de unos profesionales sobre otros según unos recursos pero también según unas técnicas y subjetividades formadas. Estas son formas de poder que se ejercen dentro del marco del capital y de ciertas identidades orientadas al logro incuestionadas. Es el poder que se ejerce y que resulta de adaptarse mejor que otros a unos escenarios cambiantes. Queremos aquí tratar *otros modos de ejercer el poder, aunque externamente, desde el punto de vista del éxito social, no parezcan tales (pues no comparten el marco de dicho éxito social, ni lo pretenden)*. Nos referimos a formas de oponerse a las organizaciones, a las demandas de rendimiento o a los intentos de abrir ventanas que impliquen formas de visión alternativas a las que marca la sociedad capitalista y la idea de logro profesional. En efecto, así los sujetos generan un poder alternativo. Y en verdad es un poder alternativo, porque debilita los efectos de unas técnicas, porque plantea reivindicaciones no previstas por el poder organizativo o independiza a ciertos sujetos del imperio de las visiones dominantes, de las exigencias profesionales, de los temores a perder la posición. Estos cambios de la mirada y del discurso permiten otras formas de acción no tan colonizadas por unos objetivos organizativos o incluso por unas ambiciones propias (pero que resuenan con unos marcos de pensamiento en torno al éxito económico y profesional).

Ahora, pondremos en común algunos problemas vistos en las entrevistas como otros que se pueden deducir de estas situaciones de trabajo. Asimismo, veremos las ventanas alternativas de poder al tratar el tema de las resistencias y también las formas de antagonismo que hemos visto en ciernes o de algún modo sugeridas en los propios empleados. También, aportamos, a partir de lo que nos inspiran estas conductas en ciernes, otras formas de salida, de reflexividad alternativa que rompen con una reflexividad meramente adaptativa, es decir, adaptada a ganar poder, preservarlo o al menos evitar efectos negativos, administrando la subjetividad y los capitales poseídos dentro de las luchas de un campo. Pero antes recordaremos algunas formas de conflicto que se activan en ambos sectores.

7.5.1. Fuentes de conflicto siempre renovado

Por ejemplo, hemos visto cómo el tipo de poder que alcanza mayor peso en estos espacios actúa haciendo proliferar las oportunidades (y que en consecuencia uno debería utilizar para mejorar las tareas): instala más pantallas y artefactos (en el espacio del trabajo, y fuera del mismo) o cuenta con que el sujeto investiga recursos para mejorar (y le retribuye con el tiempo por ello). También es un poder que estimula y exige la facultad negociadora de los individuos para armar un tubo de trabajo no objetivado del todo y flexible. Todo esto hasta suena “bien” en apariencia. De hecho, a muchas personas les permite cierto disfrute con su trabajo ya que disponen de recursos y autonomía, o encuentran en estos ambientes una tensión activadora, como si fuera el triunfo sobre una cultura del trabajo burocratizada. Sin embargo, en paralelo, provoca sus colapsos. Hemos visto personas hartas de la negociación continua (sobre todo con las altas jerarquías), de tener que consensuar diseños o de la continua mejora de la calidad (que supuestamente sirve para aprender), como de estar siempre obligados a asimilar cosas nuevas (no siempre de su interés) y a ser polivalentes. La negociación, lejos de ser siempre un síntoma de mayor libertad u ofrecer la posibilidad de aprender del otro, se siente con pesadez en ocasiones. Hubo testimonios de personas, al principio, cautivadas ante la entrada en un ambiente que exigía por defecto proactividad, pero que pronto se tornaba en desorientación y algo de sufrimiento al no saber qué tenían que hacer o si se pillaban con las decisiones. La misma queja viene por el hecho de la desorientación ante jerarquías más disimuladas pero que existen. Otras personas se quejaban de que ese continuo cambio, proliferación de información (que uno tiene que absorber y elaborar sin demorarse en exceso) y el aprendizaje circunstancial para cada proyecto se tornan en cierta superficialidad. El poder que actúa por proliferación, aunque al principio seduce por la diversidad que ofrece o por las posibilidades de aprendizaje que se perciben en ese circular entre proyectos o simultanearlos, agota por su aceleración y por su vacuidad en ocasiones.

Freud (2000) consideraba que el placer se origina por contraste. Es decir, cuando lo placentero se repite en exceso o se hace rutinario, al final se pierde ese contraste, el placer se asimila, no crea tensión ni sorprende. Este mecanismo puede extrapolarse a estos contextos. La interacción continua puede al principio ser estimulante, o la llamada a la proactividad. Pero cuando es algo crónico, cuando se toma conciencia de sus problemas o cuando se carece de orientaciones de modo que estallan incertidumbres excesivas, entonces ya deja de ser interesante y estimulante para causar incluso sufrimiento o aburrimiento. Por lo

mismo, la inventiva obligada y subyugada a tiempos escasos, al final, también deja de generar el placer que procura aplicar la imaginación movido por necesidades y deseos personales y en unos plazos elegidos. Como sabemos, hacer algo en unos tiempos escasos y prefijados exige un exceso de concentración que es agotador también (Kahneman, 1997). Esto afecta, sin duda, a aquellas tareas creativas. Los problemas y angustias por el tiempo son frecuentes en ambos sectores: hay que lograr alta calidad pero en tiempos limitados (lo que en sí mismo es explotación intensificada porque es lograr un producto mejor a menores costes).

Otra fuente de frustración es que a veces cuando desean hacer algo o tienen la tarea que buscaban no pueden hacer todo lo que les gustaría por tener que cumplir con decisiones externas. Así los conflictos por tener que movilizarse demasiado se combinan con que, otras veces, no pueden hacerlo tanto como desearían (control represivo o disciplinario). Se aplica así mucho conocimiento pero de modo instrumental en proyectos cuyo fin no tiene siempre por qué compartirse, lo que es otra fuente de tensiones y decepciones, y a la postre, de resentimiento y conflictos. Por ejemplo, en animación se piden animaciones y diseños de alta calidad, pero algunos artistas se decepcionan luego ante guiones y argumentos globales pobres o personajes que no gustan. Así, su esfuerzo y creatividad se ven “malgastados” por un marco global en que están insertos, que lastra o no se comparte al cien por cien.

En definitiva, todo lo anterior confirma que las decepciones, aburrimientos, cansancios o represiones y rebeldías contra la activación y auto-activación continuas estallan hasta en trabajos considerados más autónomos, creativos e intelectuales que los del resto de asalariados y abren, por tanto, posibilidades de conflicto y disenso en estos profesionales. Estos empleos, aunque muchos entrevistados reconocen que los prefieren a otros menos cualificados (por su atractivo intrínseco como por su estatus), no son tampoco la panacea.

Como ya hemos adelantado, lo que genera también las quejas, los resentimientos más o menos secretos, las críticas o incluso el abandono es la falta de reconocimiento, los fracasos o agresiones simbólicas por parte de otros. Estas experiencias dejan a la persona sin compromiso ni motivación por lo que hace, o sin la energía compensatoria (para seguir) que produce el recibir nombramientos y beneficios, los cuales estimulan y permiten borrar o aminorar lo indeseable que pueda haber en el trabajo. El poder cuyo peso uno soporta se compensa y se acepta, incluso con disposición, si a uno también le dejan ejercer poder sobre otros (simbólico o en forma de órdenes), o si el soportar una subordinación cualifica

para una dominación futura. Cuando esto se descompensa, se alimentan los conflictos. Esta sensación de pérdida de poder y reconocimiento se acrecienta cuando las personas tienen que volver a empezar ante cambios bruscos en el campo profesional (reestructuraciones, cambios en las cualificaciones, degradaciones de posición). Estas situaciones son especialmente delicadas y alimentan formas de conflicto más drásticas como abandonar el mercado, o negar el valor de lo que se hace y del campo al que se ha pertenecido (la profesión, la empresa, etc.).

Otro aspecto interesante es que las quejas o la predisposición a la crítica o al abandono no solo tiene su raíz en estas descompensaciones entre poderes sufridos y ejercidos, sino en la pervivencia de disposiciones de otros campos (académico, artístico no comercial, etc.). Aunque las disposiciones primitivas se transforman y modulan mediante técnicas, presiones y estrategias, a veces retornan de modo rebelde o perviven. De este modo, la persona no es reintegrable al campo originario, pero tampoco se ajusta en su actual campo de destino. Atraviesa un período de *transición disposicional* o de retorno de expectativas y disposiciones reprimidas que propenden a la crítica. Estas fases permiten una óptica privilegiada para la crítica o el ver la dinámica de la empresa o del sector bajo un marco más desapegado. Por ejemplo, pensemos en personas en el mundo TIC que critican la referida superficialidad (pues perviven en ellos referentes ligados al campo científico o a profesiones más independientes), o en el caso de la animación, personas perfeccionistas que sienten como un yugo que les recorten los tiempos de entrega. Es decir, oponen el tiempo que ellos juzgan necesario para su trabajo personal y concreto con el tiempo asignado por la empresa para que tal trabajo o tarea sean rentables. También oponen los estilos y criterios de calidad propios contra los que la empresa juzga como valorizables en el mercado según unos estándares o contra los caprichos de las cúpulas. En estos sectores donde los trabajadores tienen un capital cultural elevado (y además con rasgos específicos por un bagaje biográfico que genera unos intereses y deseos particulares) se reeditan las luchas entre la voz personal, el todo organizativo y el producto comercial, aunque, al mismo tiempo, se les pidan aportaciones personales para valorizar el producto (pero dentro de unos parámetros organizativos).

Los salarios emergen también como un punto conflictivo con la crisis y debido a que las empresas pretenden ganar beneficios mediante el ahorro en tal capítulo. Pues la total disposición exigida, las horas y la calidad no se acompañan de mejoras retributivas. Este bloqueo salarial exacerba el malestar ante las

exigencias, como ocurría cuando el sujeto no se ve reconocido o elevado en las estructuras de poder, en compensación.

En general, las resistencias vistas en las entrevistas no pasaban de quejas o ironías, que no dan pie a programas sistemáticos ni alianzas colectivas para derribar un estado de cosas. El sindicalismo es anecdótico o inexistente. No obstante, tampoco se ha de quitar valor a esos cuestionamientos aislados. Hay personas que continúan en la organización, porque quieren preservar un trabajo y algunos contenidos satisfactorios del mismo, pero que muestran estrategias de reivindicación de otras esferas de su vida como fuentes legítimas de identidad y satisfacción (como la vida familiar), con las que se distancian simbólicamente de la organización. A veces las personas también renuncian a estar consumidos por esa ideología de logro y ascenso profesional, y prefieren centrarse en las motivaciones intrínsecas del trabajo con que iniciaron su andadura profesional. Es decir, hay personas que disfrutan (selectivamente) de su trabajo, pero viven bajo los muros de la empresa con cierta distancia. No toda ausencia de acción organizada a la manera acostumbrada ha de interpretarse como que las personas no elaboran motivaciones y criterios distintos o como que no buscan su manera de escapar a la óptica dominante con la que les juzga un orden dado. De hecho lo hacen, pues conocen tal orden, sus arbitrariedades, o las presiones excesivas y no siempre atrayentes que acompañan al ingreso en ciertas esferas de poder, por lo que pueden empezar a cultivar esa toma de distancia. Obviamente, cuando las presiones o fracasos generan decepciones extremas o agotamiento, no se quedan en simples estrategias de “distanciamiento psicológico”, sino que optan por el abandono definitivo. Algunos se sindicán, aunque los menos. Las situaciones extremas provocan momentos de rechazo, de ruptura de un marco operativo y aporoblemático sobre la realidad, y una desconexión total con la organización que permite que se active una reflexividad más profunda que busca reorientaciones de largo alcance y más drásticas, pese a los costes que estas puedan tener. Hemos comprobado que estas salidas de algunos individuos además mueven a otros a tomar distancia y a hacer lo mismo. Esta reflexividad crítica es contagiosa y se difunde por el impacto que genera (el impacto de renunciar a empleos aparentemente siempre atrayentes, o al poder e imagen que ofrece la corporación, o estas industrias y sectores creativos). Estas formas individualizadas de resistencia, pero con resonancias colectivas (porque mueven a otros a la distancia psicológica y a la reflexividad crítica), son el modo de lucha de ambientes atomizados donde nunca ha existido sindicalización. Son sus formas peculiares, dada su historia y estructuras, y como tales, son valorables.

Por otro lado, las quejas y formas de resistencia no son más organizadas, sistemáticas y revestidas de un lenguaje más ideológico, porque, en el fondo, estos sectores asalariados con elevado capital cultural y acceso a carrera (a puestos altamente remunerados o a posiciones de poder), no son “anticapitalistas” o antiempresa. Pese a las dificultades, es este orden el que les da cierta sensación de diferencia, aunque los momentos duros les recuerden su condición de mero trabajo. Asimismo, las críticas o resentimientos que pudiera haber se abaten con frecuencia pues son las empresas las que, aunque a veces no ofrezcan unas condiciones adecuadas u óptimas, al menos les permiten ganarse la vida con aquello que les gusta hacer, tanto más cuanto no queda otra que vender las propias capacidades y ganar un salario para vivir. Saben que el ámbito de la creatividad o las empresas punteras en España no son tan fuertes como en otros países, ni estos sectores tienen el apoyo estatal del que gozan en otros. Por ello, aunque a veces el empleo no sea ideal, ¿para qué echar más tierra si, al menos, la empresa o la organización les da una oportunidad?

En cualquier caso, por todo lo visto (desde presiones o malestares hasta la pervivencia de ciertas disposiciones), el control no es total, ni puede serlo, las lealtades no son siempre resistentes, y la ambición profesional y el autocontrol pueden debilitarse. Profesionales acostumbrados a aplicar la reflexión en lo que hacen, o a pensar estrategias adaptativas, pueden desplazar tal reflexividad, en momentos críticos, hacia unos juicios más distanciados. Esto les hace reevaluar más profundamente su posición y su itinerario hasta ahora, para encontrar fuentes de sentido alternativas a lo profesional y a asumir costes en este último punto, pero para ganar en otras dimensiones de su vida (resignificadas ahora desde otra perspectiva).

A la luz de lo anterior, pese los mecanismos de control vistos y pese a que son empleos muchas veces deseados, siempre existirán grietas que alentarán el conflicto y el distanciamiento. Así, contra visiones que sobredimensionan el poder ideológico de la empresa (Kunda, 1992; Willmott, 2007), podemos decir que estar dentro de un campo no necesariamente refuerza un habitus. Antes vimos precisamente que la inestabilidad de estos campos (por su competitividad y orientación a lo innovador) hace necesario reconfigurar las disposiciones, pero podemos también añadir que no solo por esto tales disposiciones se transforman. A veces el propio campo disuelve unas disposiciones y creencia en el mismo, y alienta fricciones y rechazos, cuanto más se le conoce (sus injusticias, arbitrariedades, lógicas internas que contrastan con lo imaginado y pensado al principio). Esto hará siempre que perviva el conflicto, aunque no siempre

organizado colectivamente, y que estos profesionales busquen sus modos de zafarse, de acomodarse (defendiendo sus intereses) o de escapar.

7.5.2. Pensando en oposiciones y en alternativas a los problemas y mecanismos de control vistos

En cualquier caso, visto lo anterior, ¿cómo podemos contribuir a reforzar estas estrategias de salida o de independencia de estos profesionales? Ofreceremos algunas líneas sobre las que se podría actuar.

Buscar y construir otros órdenes de sentido y esferas

En primer lugar, al hablar de cómo estos empleos tienen también recovecos negativos (competitividad, exceso de horas, reconocimiento no siempre generoso, presiones grupales, proactividad que se convierte en automovilización continua, plazos que generan tensión, etc.), las personas tienen así más conocimiento sobre cómo funcionan estos ámbitos y cómo ejercen el control y la explotación. Pueden, de esta manera, tomar conciencia de aspectos no pensados y así poder desarrollar formas de enfrentarlos. Por ejemplo, concienciarse de algunos mecanismos que actúan por estimulación es una forma de desmitificar su atractivo y comprender sus efectos secundarios. Este control por estimulación, por un lado, nadie duda de que empodera y da beneficios al sujeto (beneficios que solo tienen sentido cuando uno está comprometido con el valor de los mismos). Con todo, se ha de comprender que los beneficios también atan (el dar más facilidades o más formación exige tácitamente rendir más calidad o justificarse ante la empresa por los beneficios recibidos). Las ilusiones y retribuciones simbólicas que la empresa da, hábilmente manejadas, empoderan pero también crean dependencias psicológicas (aparte de las salariales por defecto).

Frente a ese control sutil y psicológico que la empresa adopta, hemos visto estrategias peculiares de zafarse de él. Por ejemplo, utilizar las facilidades en favor de uno y a veces con cierto desafío silencioso frente a la empresa. También hemos visto que los sujetos, si bien no pueden zafarse de la coacción salarial, al menos tratan de estar menos colonizados simbólicamente por las ideologías de la empresa o por la idea de crecimiento profesional. Así observan con indiferencia o ironía ciertos modelos de trayectoria, ensalzados o que pueblan la mente de la mayoría. La ironía, la indiferencia y la risa indican la apertura de marcos de sentido

alternativos, de regiones de sentido incongruentes y contrarias al marco dominante, que permiten evadirse del intento de este último de monopolizar la realidad (Berger, 1999). Son una forma de resistencia, de independencia personal, de desagravio. Esto no es poco importante, pues sabemos que esas “trayectorias ideales” que sirven de modelo, metáforas y técnicas de crecimiento profesional son un elemento fundamental que coadyuva también en favor de las técnicas que despliega la empresa. Todo lo que las cortocircuita o reduce su eficacia afecta a lo segundo. Sobre todo preparan al empleado a tener menos temor y más distancia en caso de conflicto, a tratar de utilizar ciertos flecos o vacíos en su favor y para su bienestar, etc.

En una sociedad neurológica, como decía Han (2012), es decir, construida, en parte, sobre técnicas que apelan a la continua movilización subjetiva, aprovechando el autocontrol, la vergüenza a no rendir, o a no cumplir con unos objetivos, a la opinión social sobre la valía y el rendimiento del sujeto⁴³⁵, la rebelión, según Han, ha de empezar también contra uno mismo. El autor propone la experiencia del cansancio que provoca la desconexión de sentido con esta sociedad del rendimiento. La sociedad del rendimiento impone un frenesí, pero las personas tienen un límite (biológico, psicológico, etc.), y la experiencia del cansancio y del agotamiento vendrán a levantarse contra ese rendimiento. El cansancio provoca indiferencia y relativiza un orden (de rendimiento) cuyo efecto destructor es difícil de captar, a primera vista, porque hemos sido subsumidos en él según esas autodisciplinas. En la misma línea (de generar desconexiones con el orden dominante de sentido) está la reivindicación de ver el fracaso como oportunidad para abrirse a otros marcos de sentido y estilos de vida, de la indiferencia dosificada que algunas personas aplican, del negociar activamente su esfuerzo para no excederse, de la ironía, etc. Quien introduce estas rupturas subjetivas está menos colonizado por los marcos dominantes y, por tanto, puede encajar mejor los fracasos o desafiar las valoraciones dominantes de tales fracasos, activar alternativas por estar menos clausurado mentalmente, zafarse silenciosamente de exigencias, manipular a su favor los vacíos en el control, enfrentar mejor y más dignamente un ERE (cada vez más común en estos profesionales) o estar en una disposición personal más libre para reivindicar ante abusos. Cuando el lenguaje de la crítica o de las reivindicaciones sindicales está fuera del escenario y los sujetos se leen conforme a metáforas económicas, se ha

⁴³⁵ Mecanismos no solo conectados con lo profesional como las redes sociales apelan a la misma autoactivación del sujeto y al deseo de mostrar logros o experiencias enriquecedoras, como a la vergüenza de no poder mostrar nada a los otros.

de empezar de nuevo por cultivar otros lenguajes que generen desconexiones con el orden dominante del capital y del logro profesional (tal como se entiende el mismo).

Por otro lado, más allá de que esas desconexiones sean positivas para la capacidad de resistencia del individuo cuando tiene problemas, no hay que desconsiderar el impacto de esa apatía o del crecimiento de la indiferencia sobre los pilares de un sistema, aunque sea menor que el de la acción organizada. Sennett (2009) decía que el sistema soviético se derrumbó, entre otras cosas, precipitado por la apatía de la población (también en el trabajo) por la desmoralización, el aumento de la desigualdad y las falsas promesas, de modo que las cosas dejaron de funcionar. El emprendimiento y su reivindicación por la empresa no deja de ser también una forma de volver a cautivar moralmente ante la deslegitimación social que ha generado la crisis económica, las falsas promesas de la sociedad de mercado o, ya más específicamente, las promesas infladas de las industrias creativas que no llegan a tanto como es de esperar. Podemos inspirarnos en algunos testimonios de cierta indiferencia y cuestionamiento vistos para intentar poner diques a la colonización simbólica total de la empresa. Cuando el capitalismo habla de emprendimiento, y sabiendo que actualmente el capital y las empresas necesitan el emprendimiento como medio con el que nutrirse de ideas (fuentes de valor potencial), contraponamos una sana apatía cuando las exigencias desbordan (y aun sabiendo que el emprendimiento estimula a algunos empleados; pero ya hemos analizado otras dimensiones más opacas del mismo).

Ahondando en lo anterior, debilitar un orden o transformarlo no implica tanto moverse dentro de sus parámetros como “salirse” de él. Así, frente al imperio del capital y de la sociedad que gira en torno al rendimiento y la profesión, no solo habría que quedarse en las reivindicaciones por mejoras dentro de la misma (dentro de sus parámetros y límites), sino que podría superarse reconociendo o creando otras esferas de sentido y actividad, como invirtiendo en las mismas. En otros momentos de la historia el orden económico centrado en la riqueza abstracta⁴³⁶ o no existía o estaba contenido en los márgenes de la sociedad, de modo que la integración social se centraba primordialmente sobre otros contenidos y esferas que orientaban las relaciones sociales, el sustento, etc.

⁴³⁶ Este orden centrado en la riqueza abstracta nos domina en tanto necesita el trabajo concreto para un fin abstracto e ilimitado. La actividad profesional deviene, de modo inevitable, el centro de la existencia, la totaliza, es lo que hace valorables socialmente e inteligibles a los individuos, y subyuga otras áreas. El mayor riesgo para el individuo, para su existencia social, es desacoplarse de las exigencias de esta esfera por lo que vive en el temor a ello.

No abogamos por volver a sombríos modelos pretéritos, pero recordar esto abre posibilidades de trascendencia del modelo presente. Castells (2009), en una obra reciente, afirma que la esfera social que reina (como puede ser el orden militar, el político, el económico, etc.), que se juzga como central y que fundamenta la integración social y arrastra a otras o las disuelve, depende del desplazamiento de los discursos, los deseos, las emociones y energías sociales hacia ella, al tiempo que tales discursos la configuran de un modo. En este sentido podríamos invertir el interés, el sentido, los deseos y emociones hacia otros ámbitos: como puede ser el ámbito político (configurado de otro modo), el ámbito del ocio (no necesariamente capitalista), el ámbito del conocimiento, el ámbito de la solidaridad y del cuidado, de la naturaleza, etc. Algunos de los entrevistados ya lo hacen (por ejemplo, cuando los artistas diseñan para ellos y para sus amistades, aunque luego esto revierta en la esfera del trabajo abstracto). Se trataría de centrar a la sociedad en otros contenidos, de envolverlos de deseos a través del discurso para que la energía y el foco sociales se desplacen a ellos, de modo que se vaya debilitando o superando la centralidad de la esfera del trabajo y de las identidades cuyo régimen de veridicción es la profesión (tal como se entiende en estas sociedades). A este respecto, reivindicar otras áreas de sentido, hacerlas emerger discursivamente, y sobre todo, descubrir los deseos que pueden realizar es tan importante como los argumentos racionales. Como Gibson-Graham (2011) nos recuerdan, una sociedad que supere el orden presente no se construirá solo con argumentos racionales, sino desaprendiendo identidades, cultivando otros deseos, diseñando y cubriendo de ilusiones otros proyectos de vida, que muevan a la acción por la emoción. Cultivar otros deseos alternativos es importante dado que, como hemos visto en nuestros entrevistados, los deseos de éxito, de afirmación en medio de la competitividad que induce el capitalismo son muy fuertes. Por ello, puede que las anteriores propuestas sean poco atractivas para ellos, a excepción de para unos pocos. No obstante, aquí defendemos la renuncia al dominio simbólico del trabajo (como fuente de sentido e identidad y posición social), y la reivindicación del “conformismo económico” como una estrategia de resistencia frente a estas sociedades, sobre todo dado que en estos sectores punteros se pide una inventiva y compromiso que se traduce en muchas horas de trabajo. Así, pese a los beneficios simbólicos y materiales que estos empleos puedan proporcionar frente a otros, a veces cabe preguntarse si las exigencias compensan los beneficios.

Este conformismo económico referido (como una forma transitoria de ir desplazando la centralidad de la esfera profesional y del trabajo productor de beneficio, y como forma de devenir la persona más autónoma frente a las

motivaciones dominantes de este orden social) aparece como propuesta en algunos autores. Por ejemplo, Bunting (2004) apuesta por reducir el consumo, reducir las expectativas y las necesidades (para así no tener que generar tantos ingresos por el trabajo asalariado), y trasladar esta misma orientación al ocio, la vivienda, etc., como rebeldía contra lo que llama la *overwork society* (*sociedad del exceso de trabajo*)⁴³⁷. El tiempo de trabajo liberado de este modo podría canalizarse en el descanso o el cultivo de la esfera personal, de habilidades deseadas pero no enmarcadas bajo una lucha competitiva o bajo la inquietud alienada del crecimiento profesional. También, al aceptar vivir según la propuesta de Bunting, nos liberaríamos de las exigencias extremas o la continua movilización del yo que pide el actual mundo profesional (y en especial determinadas regiones del mismo, cuyas condiciones no son en todos los puntos idílicas, como hemos atestiguado). Esto pasaría por reconocer y cultivar una pluralidad de criterios de sentido más allá del éxito en la profesión o en la esfera de la producción capitalista (o al menos entender el éxito profesional de otro modo), lo cual allanaría el camino para buscar entornos y estilos de vida menos complicados, renegociar expectativas o pensar la profesión de otra manera⁴³⁸.

Las anteriores propuestas (inspiradas en acciones o proyecciones de los entrevistados, en propuestas de otros autores, o en lo observado en otros ejemplos y personas) pueden interpretarse como reacciones “románticas” de clases medias cansadas y descreídas. En todo caso, tales estados pueden activar la metareflexividad y la búsqueda de caminos alternativos, los cuales, mediante el descubrimiento de sus problemas y limitaciones tras adoptarlos en la práctica, se irán corrigiendo. Dado que la crítica a los problemas que engendra el capitalismo siempre ha girado en torno a modelos productivistas de fondo, se trata de reivindicar algo cercano a un nuevo tradicionalismo económico en sentido

⁴³⁷ Somos conscientes de que estas reflexiones hechas a partir de colectivos que tienen un empleo (atractivo) y que, a veces, les satura o no les realiza tanto como debería pueden haber devenido elitistas y superfluas en una sociedad de millones de parados, que lo darían todo por un empleo, fuera cual fuera. Con todo, las propuestas de Bunting y las propias pueden también servir a personas afectadas por el desempleo pues son formas de vida que tanto a empleados como a parados les servirían para ir construyendo formas de independencia (tal como buscar medios de autoabastecimiento, modelos cooperativos, no caer en espirales de consumismo que atan en mayor medida a los ingresos del mercado, etc.).

⁴³⁸ Estas formas de transformación como las recomendadas por Bunting o basadas en una renegociación de estilos de vida y concepciones sobre el trabajo se basarían en la idea de salida o abandono (o *exit*), como decía Hirschman (1981), que si bien no es una confrontación directa, puede, en su extensión, forzar un cambio a través de movimientos difusos. De esta forma de lucha ya hemos hecho mención antes.

weberiano (como conducta no orientada, o al menos no de modo continuo, a la reproducción del capital ni a incrementar necesidades de consumo⁴³⁹). Algunos de nuestros entrevistados han apostado por bajar expectativas como modo de defensa personal o para exponerse personalmente menos en trabajos exigentes y ante experiencias negativas.

En esta reivindicación que hacemos aquí del conformismo económico, de controlar las autoexigencias, del cansancio y de los límites, de la serenidad y de la vida animal como decía Han (2012) late la idea de estancamiento o de incremento moderado, de reconciliación con la muerte y con la carencia, y de volver a lo orgánico (frente al exceso y lo ilimitado). Estas son, en verdad, ideas y metáforas potencialmente desafiantes para un orden como el del capital orientado, por principio, a un dinamismo autopropulsado sin fin. Esto es tanto más clarividente en la fase de un capital acelerado y que actúa por continua proliferación (de ofertas, productos, mejoras de procesos) al estar más orientado todavía a la innovación. Reclamar, en parte, los límites, lo primitivo, lo simple, una vida más despreocupada (frente a la reflexividad y el esfuerzo mental que piden estos ámbitos de trabajo), y no solo encumbrar el ascenso y el crecimiento, puede ser un motivo de inspiración para la crítica y para la acción centrada en otros estilos de vida contra este tipo de sociedades, exigencias de empleo y organizaciones.

Obviamente, no hemos de llevarnos a equívocos, pues no consideramos que simplemente con “metáforas” nuevas o con despojar a un ámbito de centralidad social (a través de los discursos, los deseos y las emociones sociales) baste; estos procesos han de verse acompañados por ciertas circunstancias propiciatorias, sostenerse también con la construcción de organización social (mecanismos de apoyo e institucionales como los que las organizaciones capitalistas utilizan para apuntalar sus objetivos, tal como hemos visto). Con todo, estos desplazamientos y reivindicaciones de otras esferas es un modo de empezar.

Todas estas propuestas de buscar e invertir en otras esferas de realización, o de romper con la sacralización profesional de la multinacional o de determinados centros y experiencias para defender otras opciones o destinos (plenos de sentido,

⁴³⁹ Weber (1998) lo encontraba como típico del campesinado que trabajaba justo para vivir y descansar, y que reducía su cantidad de trabajo si el precio del mismo subía. Consideraba estas conductas como opuestas a la mentalidad capitalista y como contrarias a su engendramiento. Obviamente, el tradicionalismo económico postcapitalista y recuperado nunca será idéntico a lo que fue, porque el momento de la historia o del progreso técnico bajo el que se recupera harían de él otra cosa, además de que podría plantearse superando algunos de sus problemas y limitaciones.

aunque en apariencia o externamente más deslucidos) parecen reivindicar, en el fondo, “el hacer virtud de la necesidad” en términos bourdianos (como ya hemos dicho). No sería, por tanto, una crítica, sino las simples reacciones de quienes caen o tropiezan. Contra esto hemos de decir que todo refugio de mediocridad o debilidad puede convertirse en un agujero negro que lleve a cultivar otras dimensiones y sentidos que rompan simbólicamente con la visión del mundo de los dominantes (y que los dominados interiorizaron alguna vez, pero que puede corroerse mediante el cultivo de esos intereses alternativos). Además, todas estas visiones y motivaciones que empiezan como refugio tras la exclusión y el fracaso pueden dar lugar a ideologías, deseos y proyectos más elaborados que debiliten o amenacen la visión de los dominantes⁴⁴⁰, así como brindar fuentes de realización que no tienen por qué cuadrar con lo definido como mejor por ellos.

Hasta aquí hemos visto que las cosas que recomendamos, extendiendo deseos y estrategias ya levemente proyectadas por algunas personas que conocimos, giran mucho en torno al distanciamiento o a defender y oponer otras esferas frente a lo dominante. No obstante, los malestares por causa del salario también han sido frecuentes y continuos, pues en estos colectivos la crisis y la precariedad de algunas industrias (como la audiovisual y la de la animación) dañan y han dañado los salarios. Aunque los conflictos por las subidas salariales nos parecen importantes, porque afectan a la capacidad de reproducción del capital u ofrecen mejoras en las opciones de vida, estos conflictos, si no son muy intensos o son episódicos, son asumibles por la sociedad capitalista (pues el salario simplemente es una variable creada por ella misma y que puede gestionar). Nosotros en las anteriores reflexiones precisamente no hemos querido tanto reparar en las luchas dentro del marco del capital (que hasta cierto punto son las luchas salariales), como actuar sobre la monopolización del sentido, de los deseos y de las formas de vida que opera el capital, de modo que, invirtiendo en otras, contravengamos tal monopolio y vayamos abriendo vías de escape.

Entremos en un terreno más práctico

En el anterior epígrafe, hemos hablado de estrategias globales de superación de algunas coacciones que impone el actual orden económico y de la

⁴⁴⁰ Elias comenta cómo lo que empieza como formas de pensamiento que reflejan reacciones intimistas, no directamente formuladas en términos políticos o de enfrentamiento, y nacidas entre estamentos menos dominantes, pueden suponer en su elaboración y desarrollo desafíos simbólicos al poder, que, en consecuencia las persigue y erradica (Elias, 1993: 153).

producción, y que afectan también a los profesionales estudiados. No obstante, en lo que sigue, propondremos medidas de corrección de algunos de los problemas vistos que pueden ayudar a estos empleados, pero que actuarían más dentro de los parámetros de la empresa, y que no reflexionarían tanto sobre formas de superación más profundas como hemos hecho en el anterior epígrafe. Combinamos así medidas correctivas en el presente (como ahora hacemos) con estrategias más a largo plazo (y algo más abstractas en ocasiones) como hicimos antes. Enumeramos las referidas medidas más concretas a continuación:

1. Medidas orientadas a los dispositivos informáticos

Un mecanismo en que hemos reparado ha sido el poder que tienen los artefactos informáticos y los nuevos medios de comunicación a la hora de ser un factor que estimula, entre otros, tanto la intensificación y la extensión de la jornada laboral, como también alimentan, por ciertos efectos (como vimos en la industria de la animación), la competitividad en la fuerza de trabajo. Por ejemplo, pensemos en los indicadores de rendimiento o las proyecciones de costes que las máquinas inteligentes, que son los ordenadores, permiten crear en relación al trabajo de estos expertos. O cómo las máquinas facilitan el aprendizaje pero también, por ello, aceleran la necesidad de absorber conocimiento para no quedarse relegado en las luchas competitivas entre los profesionales.

Frente a discursos que solo ven aspectos positivos en todos estos artefactos y que denuncian toda actitud contraria como tecnofobia, nosotros queremos reparar en una visión más compleja: aun cuando los propios empleados valoren algunas facilidades, estos medios tienen una dimensión y activan procesos muy ligados a la revalorización del capital y al control. No sería, en esta línea, exagerado recuperar un neoludismo moderado (que no extremo pues los nuevos medios digitales también pueden ser un instrumento de apoyo en favor de los profesionales y de las personas para otros problemas y reivindicaciones). Deberíamos pensar formas de intentar defendernos de ciertas nuevas tecnologías como de intentar paralizarlas o no integrarlas en nuestra vida hasta que no evaluemos sus efectos. Deberíamos decidir el cambio, no que este nos sobreviniera coactivamente. Dentro de esta “estrategia neoludita” no se ha de descartar defender estilos de vida (que son opciones éticas y políticas) de cierto aislamiento o uso menor de las nuevas tecnologías, aunque impliquen perder

opciones profesionales⁴⁴¹, dado los efectos que tienen las nuevas tecnologías sobre la revalorización del capital y las exigencias sobre los empleados.

Este neoludismo no es hablar por hablar. Podrían impulsarse iniciativas para mitigar los efectos dañinos las nuevas tecnologías. En este sentido, por ejemplo, en Francia ya se debaten iniciativas novedosas como regular por ley que uno no tenga que estar obligado a contestar correos relacionados con la profesión a partir de cierta hora con la excusa de tener móvil de empresa u ordenador en casa (Castella, 2014). La medida parece algo precaria y podría haber muchas formas de evadirla. Por ejemplo, esta imposibilidad de trabajar en casa, tras la vuelta de la oficina, podría traducirse en intensificar por las empresas aún más el trabajo en los tiempos formales de oficina. Esto es lo que causaron, a la postre, las leyes francesas de reducción de la jornada laboral de la década de 2000, al igual que pasó en tiempos pretéritos del capitalismo (Durand, 2011). En cualquier caso, son tentativas para atacar la intensificación y la extensión de la jornada de trabajo. Además medidas como estas ponen como diana una variable fundamental de la reproducción del capital: el tiempo de trabajo.

También se podría pelear por absorber salarialmente algunas de las mejoras de productividad que generan las nuevas tecnologías. Por ejemplo, el nivel de los empleados de animación es mayor con el trascurso del tiempo y cada vez aportan un mejor uso de programas de diseño. Esto se debe a su autodidactismo como a sus horas de investigación en la Red y en tutoriales virtuales. Este aprendizaje se ve estimulado, por tanto, por el uso de nuevas tecnologías. Podría exigirse, así, que se tradujeran en un mejor salario esa formación vehiculada por las nuevas tecnologías y la valorización que genera (pues tal formación permite cumplir estándares de calidad o hace ganar dinamismo en la producción). Los mecanismos sutiles que hemos explicado sobre cómo esto acontece pueden ayudar a los empleados a tomar conciencia de los mismos (algunos ya lo saben o lo intuyen), como a fundamentar exigencias y organizarse para conseguirlas. No obstante, dado que no hay grandes empresas fuertes (al estilo americano), las mejoras salariales son improbables. Si estas se exigieran de modo más organizado, las empresas (dadas sus dimensiones) reducirían proyectos y esto aumentaría la precariedad de esta fuerza de trabajo. No hay así soluciones sencillas. Quizás a la par de la reivindicación de mejores salarios por parte de los empleados (tratando así de drenar para su beneficio las mejores cualificaciones que aportan), el Estado

⁴⁴¹ Estas desventajas y costes en lo profesional (tal y como lo concibe el actual campo económico) ya no importarían tanto si hemos defendido, al principio, la reivindicación de otras esferas y motivaciones más allá de la profesión (en términos capitalistas) como régimen de veridicción.

podría estimular la centralización y formación de grandes empresas y estudios frente a un sector muy fragmentado (pues esto mejoraría la continuidad del empleo, posibilitaría una pluralidad de proyectos siempre renovados que aumentarían el poder de decisión de la persona sobre en cuál de ellos preferiría participar, al tiempo que podría asegurar salarios más lustrados y no solo para una élite).

Cabe recordar, frente a los anteriores párrafos que se enfocaban mucho en las nuevas tecnologías, que para oponerse a algunos de sus efectos no basta centrarse solo en ellas, pues los efectos que estas nuevas tecnologías pueden ejercer sobre el trabajo se deben a que son programadas y utilizadas para servir a la dinámica de la revalorización. En este sentido se han de adoptar estrategias dobles: tanto combatir o regular aquellos instrumentos concretos de control sobre el trabajo y de extracción de su rendimiento, sin perder tampoco de vista los principios de fondo y los modos de romper con ellos.

2. Utilizando los medios de comunicación novedosos en favor de las reivindicaciones

Por otro lado, ya hemos dicho que no todo es negativo en torno a estos nuevos medios de comunicación y artefactos informáticos. En primer lugar, el empleado entiende que le ayudan en su trabajo, incluso en sus obras particulares. Asimismo, estos medios pueden utilizarse en favor del trabajo vivo, como *contratécnicas*. Así como las empresas utilizan estos medios para extraer mejor los productos de invención y la calidad, o reducir tiempo, o incluso como mejor forma de control al detalle, los profesionales despliegan foros o utilizan espacios de la red para debatir sus problemas, desahogarse, etc. La empresa innova en técnicas a aplicar sobre el trabajo vivo y este utiliza las oportunidades para desplegar *contratécnicas*. Quien se impone en estas luchas de técnicas y *contratécnicas* ejerce el poder y prevalece (casi siempre la empresa dada su mayor capacidad organizativa para renovar sus técnicas y para defender sus intereses). En cualquier caso, hemos visto que estos espacios virtuales de debate entre profesionales o donde unos alertan a otros de determinadas experiencias laborales (como los foros de quejas en Internet) son ámbitos de reflexión al margen de la empresa, en los que intentar reducir el atomismo por defecto y las consecuencias de la inestabilidad del empleo o de la continua movilidad entre proyectos, que entorpecen identificaciones y solidaridades. En medio de la inestabilidad, los foros virtuales es lo más común que tienen. Además estos espacios virtuales al margen

de la empresa, no tan invadidos por sus lenguajes y sus formas de interacción autocontroladas, comunicativas y “asertativas”, crean espacios en los cuales poder hablar con mayor franqueza sin el peso de los códigos de la empresa. El anonimato que ofrecen (para el que lo quiere) también ayuda. Por ejemplo, las cuestiones salariales se debatían en estos ámbitos virtuales y servían para crear al menos referencias salariales (que podrían exigirse), dado que casi han desaparecido con la individualización de las retribuciones. En definitiva, así como hemos dicho que hay “momentos” de saturación mental y emocional (sin contraprestaciones que las alivien) en los que las interacciones y obligaciones se hacen insoportables, en los se alienta la desconexión con esas meras estrategias adaptativas, y que activan la metareflexividad, así también hay “espacios” menos atravesados por los códigos corporativos que ponen en relación a damnificados dispersos y que también pueden desencadenar tal reflexividad distanciada.

Podrían articularse foros de apoyo y nuevas formas de sindicalismo más vehiculadas por las colaboraciones en red (articulando estrategias entre personas de diferentes empresas, tanto más cuando uno no siempre se mantiene en la misma sino que circula). Los sindicatos podrían, para el caso de estos profesionales que no suelen dirigirse a ellos, intentar contactar con los mismos por estos medios, ya que las personas se encuentran más desinhibidas en tales ámbitos a hablar sobre ciertas cuestiones. Así como la empresa muchas veces utiliza los foros y espacios virtuales corporativos como medios de observación más capilar o como canales para detectar prácticas contrarias a sus políticas, así los sindicatos podrían utilizarlos como medios (por esa facilidad de comunicación, anonimato y desinhibición mayor) con los cuales hacerse más conscientes de prácticas específicas abusivas que no les llegan por la escasa sindicalización, la individualización de las relaciones laborales, etc. Obviamente, aparte de haber foros virtuales accesibles a todo el mundo, deberían también adoptarse foros privados para asegurar una mayor seguridad y confidencialidad a quien lo necesitare.

3. Los nuevos riesgos, la innovación, la calidad y las formas de organización como otros puntos de actuación

Por otro lado, todo colectivo que pretenda defender los intereses de estos empleados debería prestar atención especialmente a aquellos afectados por descualificaciones debidas a cambios en el campo profesional, en la empresa, etc. Deberían acompañarles y ayudarles a no desanimarse ante estos procesos por los

cuales su posición se hace vulnerable. Muchas veces este papel lo cumple el capital social (que brinda apoyos emocionales, medios de reciclaje), pero este capital no lo tienen todos. De hecho, las desigualdades en razón de la formación o ingresos tienen sus mecanismos de redistribución, ¿pero el capital social cómo se redistribuye o suple su carencia en aquellos que no lo tienen? Los grupos de defensa de empleados podrían cumplir este papel y ofrecerlo aun sin conocer al empleado previamente, es decir, de modo “institucionalizado”.

Las personas afectadas por cambios drásticos en el campo profesional como aquellas más integradas en el polo técnico y especialista (por estar menos reconocidas) son las más desengañadas muchas veces de la empresa tras sus experiencias en el mercado laboral como para ser las más proclives a la movilización o integrables en colectivos de defensa de intereses (bien sean los sindicatos clásicos con secciones específicas para estos colectivos, bien nuevos grupos, gremios y experiencias de defensa que puedan surgir). Esta posición de distancia más marcada hacia la empresa debería aprovecharse para organizar o crear estructuras de defensa.

Por otro lado, habría que prestar más atención, tanto en la investigación como en la defensa de los intereses de estos colectivos, a los problemas relacionados con los nuevos riesgos psicosociales. La competitividad, la hostilidad entre personas movidas por tales circunstancias, la necesidad de cumplir un departamento con los objetivos como sea (lo que a veces desencadena presiones excesivas contra quien se muestra díscolo) y también los problemas, en este sentido, que añaden las nuevas tecnologías son focos de tales riesgos. Se debería instruir a las personas en protocolos de acción frente a estos problemas con fines preventivos. Asimismo, los sindicatos u otros colectivos deberían presionar para que los traslados de unidad o de departamento sean posibles como forma de preservarse de ambientes negativos. Estos problemas destruyen el capital cultural y social de las personas y les sitúan ante riesgos de empleabilidad injustos. También, para los individuos que hayan sufrido tales problemas, se deberían ofrecer sesiones de reparación por parte de aquellos colectivos y gremios de defensa que puedan surgir o de las empresas. Habría también que tomar conciencia de que estos problemas vienen también por la necesidad de trabajar e interaccionar tanto en grupo, lo cual las empresas ensalzan.

El trabajo en grupo es positivo, se aprende de los otros. Igual sucede con el trabajo en red, que es una forma de trabajo digital en grupo. Internet, más allá de las redes virtuales de trabajo de la empresa, es una forma de trabajo en grupo (con

formas síncronas y asíncronas de colaboración). Las redes colaborativas y los repositorios comunes enriquecen las tareas y potencian la innovación y el saber. Por eso las empresas han incorporado estos conceptos y creado sus propias formas de red y de colaboración. Pero, si bien esto es cierto, a veces, colaborar en grupo puede acarrear malestar o ser muy pesado cuando no hay entendimiento ni sintonía, bajo tiempos muy escasos o en múltiples proyectos al mismo tiempo (ligado esto a la intensificación del trabajo) y dentro de redes de trabajo muy tupidas y amplias, que han dejado de ser de “rostro humano” y asumibles por el sujeto. En tales ocasiones, el trabajo colaborativo y basado en redes y repositorios no se disfruta. De hecho, como vimos, algunos también dejaban caer que genera superficialidad, pues se hace algo, en un momento dado (y tras haber absorbido documentación y entablado interacciones), pero no se mantiene el proyecto a largo plazo, pasando a otra cosa. Por tanto, redes de aprendizaje y colaboración sí, pero no sus formas perversas. A este respecto habría que reclamar un trabajo colaborativo y en red que potencie el saber, pero en el que no se pierda el control de los tiempos, donde se cuide aún más el crear grupos de trabajo cuyos miembros sean afines y en el que dichas redes sean asumibles (con las que la persona no se queme por la proliferación de las mismas, de sus encargos y de las pantallas que las articulan). Todo esto es muy difícil porque si la empresa adopta el trabajo en red es por sus intereses (saturar el tiempo, etc.). No obstante, regular el número máximo de proyectos con los que se colabora (según su dificultad y número), o luchar por que en el mercado se vuelvan a instituir plazos más humanos para la entrega y desarrollo de tareas o proyectos serían algunas propuestas. También ofrecer tareas que entrañan menor colaboración para quien prefiere trabajar de modo más independiente sería necesario si hemos de respetar y defender la idiosincrasia de cada empleado (frente a la glorificación del trabajo en grupo). Aparte de defender plazos humanos, también habría que luchar contra la tendencia de ofertar precios cada vez más bajos por determinados proyectos que presionan mucho a los empleados para asegurarlos (por ejemplo, haciendo que las empresas más poderosas de un sector establezcan compromisos de parar tales dinámicas, en especial en el mundo TIC).

Otra propuesta crítica sería que deberíamos problematizar la idea de “innovación” y calidad. Estas, como se ha afirmado, son estándares y formas de competencia definidos y emergidos en las pugnas entre empresas y no siempre demandados por los consumidores. Aunque la actual crisis está concentrando la acción de los sindicatos y las reivindicaciones de los empleados en los salarios y la estabilidad del empleo, no deberíamos olvidarnos de cuestionar la calidad y la

innovación, porque son simplemente medios de competencia que exigen mucho a los empleados. Además, con estas mejoras de calidad e innovaciones, ¿el consumidor realmente obtiene mejoras? ¿Se le genera más bienestar o se crean, por el contrario, nuevas necesidades que provocan más insatisfacción?⁴⁴² Obviamente, hay que tratar de construir unas condiciones de existencia cómodas y dignas. No obstante, convertir la satisfacción de necesidades en objeto de competencia (cuyo fin último es la riqueza abstracta) conduce a crearlas y a diversificar continuamente los medios de realizarlas, lo que genera una presión ciega sobre los que producen. Por ello, valga reiterar de nuevo aquí dos preguntas:

-¿En qué medida estos estándares de calidad y la mayor recurrencia a la innovación (aunque destilada en plazos no muy largos) no presionan en exceso al empleado? Si se quieren adoptar, además, se necesitarían reforzar las plantillas para que puedan ser posibles y no recaiga todo en plantillas escasas; pese a que las estructuras de movilización de conocimiento, precisamente, movilizándolo tal recurso, quieren compensar esa escasez y aumentar la independencia de la empresa frente al trabajo vivo.

-Por otro lado, frente a innovaciones rápidas y continuas, y a menudo superficiales, que responden simplemente a generar pequeños diferenciales frente a la competencia, se deberían reclamar a las empresas modelos de innovación más a largo plazo (modelos que algunos añoran) y que aporten, en verdad, innovaciones de gran calado. Aunque los empleados aprenden, se recualifican en los proyectos y amplían las áreas de las que saben, a veces les gustaría mayor solidez y tiempo para profundizar, de lo cual salen las grandes ideas. El Estado financia parte de las innovaciones de estas industrias de innovación (mediante convocatorias). Así, una posible solución a esto sería que el Estado primara proyectos a largo plazo (e innovaciones de grandes miras). Esto forzaría que las

⁴⁴² Según Elster (2003), los deseos dependen de la estructura de oportunidades, por lo que cuando esta se reduce, los deseos y necesidades se adaptan. No estamos aquí recomendando ninguna política de ascesis, sino que tal como la escasez y la precariedad de vida son negativas, también la proliferación incesante crea insatisfacción. El capitalismo, orientado a la renovación continua y multiplicación de procesos y productos, dilata esta estructura de posibilidades, por lo que crea cada vez más deseos y necesidades, lo que genera menos bienestar en realidad; y además los empleados se ven coaccionados por estándares de calidad, por la apelación a “mejorar” productos y procesos, y por tiempos de respuesta y producción más exigentes. Apostamos así por defendernos contra los deseos inducidos y utilizados como señuelo (“reterritorializados” por el capital), aunque sin dejar de construir mecanismos para realizar aspiraciones y deseos autónomos. Sobre el concepto de territorialización consúltese la obra de Deleuze y Guattari (1995), aunque no hayamos empleado, en general, los conceptos de estos autores en este trabajo.

empresas apostaran en mayor grado por tal tipo de proyectos frente a la innovación más rápida, que pronto se saca al mercado (estrategia centrada en una rotación mayor de productos para ahogar al competidor).

Los artistas de la animación, por su parte, han de encarar los problemas de esa continua necesidad de saberse coordinar y de comunicarse, al mismo tiempo que sufren cierto troceamiento de las tareas por la división del trabajo y el marcaje de una línea editorial, narrativa y gráfica, que no tiene por qué ser de su interés en todo momento (es decir, convergen en ellos los nuevos y viejos problemas de la empresa). Para solventar esto, el Estado y la audiencia podrían apoyar aún más el cortometraje que el largometraje. Por ejemplo, los espectadores podríamos aprender (con el apoyo de los poderes públicos) a valorar más el cortometraje o adaptarnos a él como formato. El corto puede hacerse de manera individual por la persona o en grupos elegidos. Con él se tiene más libertad y no implica estructuras de trabajo tan complicadas y pesadas, al tiempo que un corto puede ser una obra de arte y/o permitir el entretenimiento como lo puede hacer un largometraje. No significa renunciar al largometraje o no valorar el trabajo hecho por estas empresas de animación (valioso y heroico muchas veces), pero se trata también de apoyar otro tipo de producciones y hacer que aumenten su peso debido a que amplían todavía más la libertad de los artistas (de hecho, luego las inversiones privadas y el dinero estatal podrían canalizarse para desarrollar mediante grandes producciones aquellos conceptos e ideas más llamativos en los cortos).

7.6. UNAS REFLEXIONES RESPECTO A LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN ESTOS SECTORES

Aunque a lo largo del trabajo han aparecido referencias al género, estas han sido breves. Precisamente una cuestión es si los cambios en las formas de trabajo y, sobre todo, si la insistencia, por parte de las empresas, en algunas habilidades podrían ocasionar cambios en las oportunidades de hombres y mujeres. Si bien este tema no ha sido un objeto prioritario de la investigación, se hicieron algunas preguntas sobre estas cuestiones a algunas personas que nos podían ofrecer información al respecto. También algunas declaraciones de directivos, gerentes y empleados ofrecían material adicional sobre el tema. Con todo ello podíamos formar bases para el análisis.

7.6.1. Aclaraciones previas

Antes de nada aclaremos unas cuestiones de tipo teórico. El género nos constituye como sujetos: al sentirse impulsado consciente e inconscientemente a cumplir con la norma de género (modelos encarnados o recomendados a través de diferentes medios), uno constituye y da forma a su subjetividad, y recrea tal ideal, con lo que, a su vez, lo modula y actualiza sirviendo de modelo conforme al que sujetarse también los otros, que se ven impelidos a regirse por sus parámetros (Butler, 2005). Aunque el género no sea el único marco que establece algunos *aprioris* de nuestra subjetividad (por ejemplo, pensemos también en la socialización en una clase social, o en cómo el género se prescribe y especifica en cada clase social, etc.), no podemos negar que tales ideales de género son un elemento fundamental que conforma nuestra subjetividad, nuestras disposiciones. Estos esquemas e ideales se interiorizan a través de prácticas difusas en las que nos vemos envueltos, pero cuyo sentido profundo no sabemos, como a través de prescripciones y técnicas (por ejemplo programas educativos con sus modos de evaluación⁴⁴³). Se nos moldea así y despoja de ciertos elementos rechazables. Nosotros mismos aprendemos a desear el vernos despojados de ciertos elementos y a asumir otros, que nos granjean el reconocimiento por el cumplimiento de un ideal.

Por diferentes sanciones y medios vamos formando ciertas disposiciones. Pero, al mismo tiempo, la identidad que vamos asumiendo nos impele a que sintamos determinadas habilidades y capacidades como propias y nos sintamos así más seguros y motivados a seguir desarrollándolas. Aunque hemos dicho, en apartados previos, que en momentos de crisis o ante urgencias podemos aplicar medios sobre nosotros para enfocar y tratar de cambiar ciertas disposiciones (siempre son algunas disposiciones, no una transformación global), no menos cierto es que, en ocasiones, las disposiciones violentadas o que se quieren cambiar, perviven de algún modo, retornan o se psicosomatizan de nuevas maneras (Ghannam, 2011). El cambio no es inmediato o no siempre completo.

Esa subjetividad formada, dado que son disposiciones, expectativas, deseos, sentimientos de pertenecer a ciertos mundos o no, influiría en múltiples esferas de la vida: elecciones en diversos ámbitos, siendo por ejemplo la trayectoria

⁴⁴³ Por ejemplo, ciertos deportes son muy importantes en la socialización masculina y programando unos ritos y unas metas (ganar competiciones aplicando ciertas formas de comportamiento, etc.) se forma un carácter y disposiciones más típicamente masculinas. Los hombres suelen ser orientados a los deportes considerados más importantes, agresivos y donde se hacen las mayores proezas (Huerta, 2006).

educativa y profesional una de ellas. Aunque esta trayectoria se corrija o replantee por comparaciones con otros o ante crisis personales, tampoco cabe olvidar las elecciones que hacemos llevados por esquemas más incorporados. A veces existen barreras externas y explícitas que nos echan para atrás, pero, con frecuencia, nos encaminamos por nosotros mismos a los ámbitos donde más probablemente seremos reconocidos, porque “intuimos” que nos conviene o se corresponden con nosotros, con lo que somos, con lo que siempre ha hecho nuestro endogrupo.

7.6.2. Subjetividades conformadas por el género y su expresión

Cómo la subjetividad se evidencia en las elecciones profesionales se hace patente en que el porcentaje de mujeres en carreras de ciencia y tecnología sigue estando muy por debajo del nivel de paridad con los hombres (Castaño y Caprile, 2010). Esta proporción baja de mujeres, por tanto, provoca un menor número de candidatas de entrada en el sector TIC, por ejemplo, y por tanto, en sus niveles directivos en el largo plazo. Esta menor presencia de mujeres en carreras de este tipo puede deberse a que, en la socialización femenina, las nuevas tecnologías están presentes, pero no se perciben como tan propias, a diferencia de lo que ocurre en la socialización masculina. Quizás se trata más de utilizarlas que saber sobre ellas, su trasfondo técnico, etc.

Las mujeres que llegan a estos ámbitos si comparamos algunas biografías es porque se han salido, por accidentes como por estrategias más conscientes, de su destino adscrito. Por ejemplo, algunas mujeres se interesan por las carreras técnicas por referentes masculinos y extrafamiliares que ven en la infancia y por el poder simbólico que las envuelve (pensemos el testimonio de una mujer, de clase trabajadora, ya citado, a la que le llaman la atención las cosas que hace un conocido de la familia que es ingeniero). En estos referentes que se salen de lo familiar, que rompen con su clase, intuyen poder y elevado estatus, a los que quieren y se proponen asociarse, aun difusamente. Otro caso está en una ingeniera entrevistada, ya entrada en la cincuentena. La ausencia de hermanos varones en su casa proyecta en ella la presión de tener que heredar y hacerse cargo del estatus familiar (es decir, hacerse ingeniera como fuera). Aunque ello es una fuente de presión, al mismo tiempo, tal accidente es un factor de activación y de inversión en ella de recursos que quizás no se hubiera dado de otro modo.

“P: Sorprende porque en las familias, las mujeres como que nunca hacían una ingeniería. Siempre era como una carrera muy masculina...

R: ¡Hijo!, pero es que mi casa éramos chicas, entonces mi padre dijo: « ¡Macho! ¡Que lo haga una de estas!»".
(Gema, gerente senior)

Obviamente, el caso anterior está muy mediado por la edad y la generación que le tocó a la entrevistada. En la actualidad es obvio que las mujeres ya no son herederas de repuesto, pero aun así parece que han de combatir o salirse de ciertas disposiciones para asumir unas posiciones dadas. Los hombres, en cambio, que habían hecho carreras técnicas o de ciencias naturales parecen simplemente acceder a estos sectores y puestos, sin tantos accidentes, como moviéndose en unas vías estipuladas por su masculinidad, normalmente de clase media, y aun habiendo testimonios de esfuerzo y sufrimiento, pero que estaban ya prefijados casi desde la cuna.

En el mundo de la animación por ejemplo hay mujeres tanto en la parte de gestión como en la parte artística. En cualquier caso, cuando se pasa a perfiles con más componente técnico, hasta llegar al extremo de los informáticos, las mujeres descienden su porcentaje o se hace mínimo. Hasta en las mismas labores artísticas, dado que, por ejemplo, el componente técnico ha crecido por el uso intensivo del ordenador, se da cierta ventaja en favor de los hombres. Estos parecen tener otro interés y orientación (casi libidinosa) por las nuevas tecnologías, relacionado con el hecho de que sienten que les “pertenece”, o con que llevan, desde jóvenes, centrando en ellas su ocio y sociabilidad.

“P: Y en animación los hombres suelen tener más nivel técnico que las mujeres...Ya no *rigging* y modelado, sino, en animación, ¿los que más dominan suelen ser hombres? En 3D.

R: La verdad es que creo que sí. Sí porque se ve que se vuelcan mucho más en lo que hacen. O sea me refiero que los hombres...Es como tener un juguete. Es como jugar con un juguete, no sé. ¿Sabes? Y en ese caso yo quisiera más ser como un chico, o sea tomármelo más como una enorme pasión que tengo y ponerme en mi casa porque me encanta, ponerme a hacer mis planos, aprender cosas, no sé...No sé si me explico... Creo que en ese caso los hombres tienen, los chicos tienen mucha más facilidad, que se lo toman de otra forma totalmente diferente”.

(Natalia, animadora)

La anterior entrevistada no quiere decir, en ningún caso, que las mujeres sean peores animadoras, ni mucho menos, a nivel artístico (además, si pasamos al 2D estas ventajas informáticas no cuentan). También, en mundos dominados por hombres, las mujeres tal vez tienden a minusvalorarse. De cualquier manera, se

deduce, por ciertas prácticas, que lo meramente técnico (el cacharreo) suele ser más dominado por hombres. Otra entrevistada del sector de la animación también confirma, por experiencias que cuenta, que solían ser hombres los que destacaban por el manejo de programas (es decir, al menos la parte técnica).

Las mujeres, en ambos sectores, tratan de compensar esos menores conocimientos tecnológicos (ese currículum oculto que beneficia a los hombres por su particular relación con la tecnología) precisamente autoexigiéndose (con formación) y asociándose, de modo particular, a círculos masculinos que controlan un elevado saber (integrándose en ellos y bebiendo de ese saber que se cultiva). Esto es una muestra de que las inercias de las disposiciones incorporadas son problematizadas ante las ambiciones profesionales y se tratan de remediar (por lo que no hay una total inercia del habitus). Con todo, es evidente que, al menos en las generaciones que ahora están en la treintena y mayores, la asociación cultural entre lo masculino y lo técnico ha creado desventajas y ha reforzado la presencia masculina en sectores como los vistos. También ha habido empleadas que se han visto cuestionadas, aun de modo puntual en su carrera laboral, por su condición de mujeres. Por ejemplo, en el sector de los videojuegos, conectado al de la animación. Como en él los consumidores han solido ser hasta ahora hombres, y dado que son ámbitos muy masculinos tradicionalmente, parece que cualificaba más ser hombre⁴⁴⁴.

Pasando a datos más concretos, en Tegestia, por ejemplo, en 2010, las mujeres eran un 35% de la plantilla (un 13% en dirección). En las empresas de animación rondan el 30%. No obstante, si nos quedamos en las labores más técnicas de la animación el porcentaje sería inferior. En las cúpulas también predominan hombres (al menos según lo visto en ciertas empresas y por los testimonios recabados).

Así las cosas, parece que las mujeres, dada su socialización, tienen más dificultades y barreras explícitas, como sobre todo implícitas y relacionadas con las disposiciones formadas, para introducirse y destacar en sectores donde, al menos

⁴⁴⁴ Como los consumidores son hombres, parece que si los productores son varones también sabrán mejor crear mercancías que reflejen las expectativas de esos potenciales clientes. También muchos años de práctica con videojuegos en ambientes masculinos generan la sensación en los gerentes de que los hombres serán más útiles y productivos en sus ideas. Estos son prejuicios pues cada vez más mujeres juegan, y aun cuando no hubieran jugado, eso no quiere decir que como artistas, guionistas o programadoras no puedan tener una gran idea, precisamente porque en algunos casos aporten otras experiencias que se salen de lo dado o repetitivo (algo que las empresas buscan de hecho).

en los inicios o para determinadas categorías, el saber técnico puede ser importante.

7.6.3. ¿Ventajas femeninas?

Pese a lo dicho anteriormente, es cierto que aunque haya barreras implícitas o “disposicionales” para adentrarse en estos sectores, lo cierto es que la generalización de la educación, también en el caso de las mujeres, hace que haya más candidatas en las bases que hace treinta años.

Por otro lado, hemos visto que algunos sujetos con disposiciones no ajustadas totalmente a unas expectativas y modelos dados pueden, bajo circunstancias no previstas y propicias, hacer intentos de incursión en regiones de la vida social y económica que, en principio, no eran las propios, sentando así precedentes ante los demás, y por tanto, las bases para el cambio: un cambio de los escenarios y trayectorias posibles para aquellos excluidos de determinadas opciones. Pero más allá de particularidades biográficas, ¿qué circunstancias se dan en la esfera productiva actual, y en concreto en estos sectores, para que puedan ingresar en ciertas posiciones las mujeres o sujetos antes menos presentes?

-En los ámbitos estudiados parece que dirigir a personas con cierto capital cultural requiere gerencias más suaves y que traten de estimular el potencial y la participación.

-Son empresas muy orientadas al cliente donde hay que evitar fallos de descodificación para realizar productos debidamente adaptados. Igualmente las funciones de mercadotecnia, análisis de tendencias del mercado, comunicación corporativa, etc. (y el desarrollo de estrategias novedosas en este sentido) son tan importantes como la producción del producto *sensu stricto*, pues son las fases que anticipan las expectativas del desarrollo de la mercancía, lo facilitan, generan creencia sobre los productos y las capacidades de la empresa, planifican su distribución (y por tanto las condiciones de realización de la ganancia), etc. Se entiende además que, en estas áreas que envuelven el producto, también se ha de innovar (nuevas políticas comerciales, de gestión de RRHH, de estrategias de comunicación, de metodologías de trabajo y proyectos, etc.).

-La densidad de las redes convocadas en un proyecto, internas y externas, sobre todo cuando la dificultad de la materia y de la innovación son relevantes,

apelan también a subjetividades que saben comunicarse en medio de esa maraña social.

-La internacionalización de las empresas (para diversificar sus fuentes de ingresos, máxime ante una Europa sumida en la depresión económica) requiere de sujetos con esas habilidades de comunicación y adaptación a nuevos contextos culturales.

Aunque lo puramente técnico tenga su importancia, todas estas necesidades novedosas de las empresas remiten a habilidades (que ya hemos nombrado en el trabajo) como la empatía, la plasticidad y capacidad de adaptarse a múltiples lenguajes y perfiles con los que trabajar, como saber transmitir, la capacidad de saber aplicar un estilo gerencial más biopolítico⁴⁴⁵, competencia en idiomas, etc. Todas estas habilidades normalmente han remitido a una subjetividad más femenina (al menos como tipo puro cultural). La socialización en lo femenino da más importancia al cuidado y comprensión de las necesidades de los otros, al desarrollo de las habilidades comunicativas, a ejercer la influencia y la coacción basándose en elementos más indirectos que directos (como la violencia física).

Yendo a un terreno más concreto y que sirva de aproximación a lo anterior, por ejemplo en el Informe PISA 2009 se recoge que las alumnas aventajaban en comprensión lectora a los alumnos, tanto impresa como digital (INEE, 2011). La comprensión lectora podemos pensar que está relacionada con hábitos de lectura más asentados, y quizás con un mayor gusto por la expresión, que a su vez refuerza habilidades verbales y comunicativas. Desde tempranas edades hay disposiciones que se manifiestan y que probablemente están relacionadas con diferentes pautas de producir y guiar el desarrollo de los sujetos.

Datos de otro estudio, relacionado no tanto con la educación temprana como con las competencias profesionales, nos indican que los directivos y directivas en España mostraba importantes diferencias favorables a las directivas en lo que a competencia en idiomas se refiere (Castaño et al., 2009: 205). Ello nuevamente remite a habilidades lingüísticas, interpretativas, socioculturales, etc. Aunque también es cierto que las mujeres refuerzan su formación porque, al saberse desventajadas de entrada, la educación es una forma de destacar, de competir mejor, etc.

⁴⁴⁵ Es decir, orientado, como dijimos a estimular para liberar capacidades.

Siguiendo a Illouz (2010), podemos deducir que todas estas competencias recibidas en la socialización temprana femenina se habrían reforzado, pues las mujeres han sido proclives al consumo y asunción de lenguajes psicoterapéuticos que remarcan mucho comunicarse con eficacia. Además, la empresa, como hemos visto, instruye en estos lenguajes y técnicas comunicativas. De este modo, por la proclividad previa femenina a estos lenguajes y estilos emocionales, las mujeres tendrían más bases, más *capital comunicativo*, para el aprovechamiento mejor de esta formación de la empresa.

En definitiva, si en la empresa se requieren o aumentan su peso la capacidad de comunicación, empatía o los liderazgos biopolíticos, unido a que con cierta probabilidad estos atributos podrían estar más presentes en las mujeres, esto tendería a propulsarlas a puestos de gerencia al menos (donde se da cierta intensificación del uso de estas habilidades por ser su cometido coordinar y tratar con el cliente). Veamos algunas comprobaciones al respecto.

En una empresa de animación estudiada, el puesto de apoyo a los productores ejecutivos para controlar recursos y tiempos en el día a día (en contacto continuo con los empleados), en el cual las interacciones se intensifican y donde hay que aplicar presión pero de un modo conciliador (dado el perfil artístico de los empleados), estaba ocupado por una mujer. Estos puestos tienen la consideración de dirección y están bien remunerados. Esta entrevistada, en relación a la selección de puestos de apoyo al suyo como de perfiles relacionados con la comunicación, decía esto:

“En las tareas de gestión somos muchas más mujeres que hombres. De los currículos que me llegan de producción⁴⁴⁶ el 90% son de tías, y el 10% son de tíos. Comunicación Audiovisual, Periodismo...”.

(Eva, directiva)

Muchos entrevistados nos dijeron que no se trabajaba necesariamente mejor con mujeres que con hombres. No obstante, en relación a las formas de coordinar equipos o favorecer la colaboración, se observa esto en los estilos femeninos en el mundo TIC:

“Yo creo que todo el tema de trabajar virtualmente a la mujer se le da muy bien, o sea, colaborar, todo lo que tenga colaboración, crear confianza en un grupo. Hay ciertas cosas que la mujer las hace bien. También hacer que

⁴⁴⁶ Producción se refiere, como se ha advertido antes en este trabajo, a las labores de gestión y organización de las labores artísticas pero desde el punto de vista económico y comercial (por tanto, dentro del polo gestor).

muchos participen para crear una solución, lo hace bien. Luego por ejemplo, aquí, sí que hay bastantes mujeres en lo que se llama *project manager*, gestoras de proyecto, que organizan, gestionan las tareas, asignan a gente. Ese tipo de trabajos los hacen las mujeres bastante bien”.

(Inés, especialista en márketing y estrategia)

“R: Yo nunca he tenido con una jefa, o no he visto una discusión en la cual se ponga a pegar gritos.

P: Y has visto jefes que sí...

P: Sí...O que me saquen cosas de... “Eso te lo habrían enseñado en la mili”. ¿Qué clase de frase es esa? Eso nunca me ha pasado con una mujer, con las jefas que he tenido”.

(Joaquín, técnico de soporte)

“R: El modelo que había antes de hombre, a lo mejor, era menos creativo y ligado al concepto autoridad, era más el jefe de proyecto entendido como “jefe”, que se dedica a controlar a sus subordinados. La mujer es más creadora de equipos. Estoy pensando en departamentos concretos de mi casa y en unos muy concretos pues sí... Por ejemplo, en el mantenimiento de *hardware* es mayoritario el hombre, y ahí va a ser difícil que entre la mujer, porque son departamentos más ligados a tareas manuales, a tareas de peso...

P: Hay toda una cultura masculina ligada a la reparación...

R: Efectivamente”.

(Santiago, analista funcional y sindicalista)

Es decir, favorecer atmósferas para que los capitales cognitivos se liberen mejor y se generen soluciones de mayor calidad y en menos tiempo, como ahorrar tensiones innecesarias, parece reconocerse mejor en las mujeres como habilidad. Esto es fundamental para las empresas desde el punto de vista del rendimiento. Parece, además, que se empieza a “saber”, en términos corporativos, que las subjetividades femeninas son proclives a ello, por lo que en los puestos de gestión de equipos tiende a crecer la presencia femenina.

Otra empleada de Tegestia nos confirmó que las mujeres estaban más radicadas en tareas y departamentos relacionados con la interacción más intensiva (comunicación, preventa, relaciones con clientes, etc.) y que también estaban llegando a predominar en puestos de responsabilidad y de dirección de

departamentos que necesitan más de estas habilidades (RRHH, Mercadotecnia, Imagen Corporativa, etc.).

Pero hasta incluso en lo técnico (más copado por hombres) parece que se aprecian ciertas habilidades o características especialmente presentes en las empleadas. Ya vimos en apartados previos que los gerentes tienden a valorar también a los técnicos que saben comunicarse porque dan más juego (con el cliente, en el equipo, etc.). Esto puede favorecer a las mujeres dadas sus disposiciones probables. Por otro lado, un técnico y sindicalista nos comentaba que las mujeres son más “metódicas” trabajando y que nota que las empresas lo valoran y han tendido a contratar a mujeres por ello (pese a los costes que origina la maternidad a las empresas). En animación una directiva opina que las mujeres son más responsables con las entregas, aunque haya de todo. Podemos interpretar esto como que, quizás, en las actividades donde las mujeres están aún en minoría (según las cifras antes aportadas), aumenta el temor de las mismas a “hacerlo mal”, a resaltar negativamente unido a resaltar por ser minoría. Este temor las haría bastante productivas y esto las destacaría, por lo que las empresas tendrían más razones para continuar introduciendo a mujeres.

En cualquier caso, si, por las ventajas paradójicas que ofrece su subjetividad y determinadas circunstancias a las mujeres, estas ven abierta, en mayor medida, la vía para ingresar en posiciones de supervisión y gerencia, como en sectores motores de innovación como los estudiados, entonces ello por sí mismo aumentaría sus posibilidades económicas y de acumulación de capital cultural y profesional, así como sus medios de competencia frente a los hombres. Del mismo modo, el acceso a puestos intermedios de gestión de equipos como a puestos de dirección de determinados departamentos (que, aunque hasta ahora subordinados, aumentan su peso en la organización) contribuiría a proyectar luz sobre más mujeres como candidatas a niveles superiores de la dirección.

El ámbito productivo y económico cambia y con ello las disposiciones requeridas. Es así que no siempre colectivos hasta ahora dominados han de deshacerse de todos “sus” rasgos.

7.6.4. Otras tendencias

Dado que el género es un dispositivo social y, por tanto, no se presupone correspondencia entre ciertas anatomías y unos modos de conducta, ante la revalorización de las disposiciones comentadas en las presentes circunstancias,

algunos hombres podrían introducir desplazamientos en la forma de realizar el género y en su tipo de gerencia y dirección: intentar asumir distintas disposiciones porque les favorecen en las circunstancias actuales, o porque las organizaciones buscan nuevas formas de ejercicio del poder en equipos y procesos de producción con otras características.

“R: Sí, pero además a nosotros, mi anterior jefe me reconoció como “persona con talento”. Te habrán contado en Recursos Humanos...

P: Sí, lo de los perfiles de alto potencial...

R: Entonces digamos que ahí todavía tienes mucha más formación, de la que tienen el resto de los profesionales. Y eso también ha sido bueno porque hay cosas que sí que reconozco que antes de haber ido a los cursos, las hacía de una manera, y ahora cuando veo gente que las hace me parece muy mal (risas). E incluso hay cosas que he cambiado a nivel particular...

P: O sea de transformación personal...

R: Sí, sí, sí...Sobre todo, toda la parte de cómo enfocar las...Temas de que llaman... (Silencio)...Optimismo inteligente. Que es el mundo no es rosa y todo va bien, hay cosas que van mal, pero, ¡coño date cuenta que en tu día a día tienes una cantidad de cosas que te van bien, que tú no valoras porque no están ahí! Que eso también se aplica al trabajo en el sentido de que mucha gente se ceba en “¡no nos funciona esto!, ¡no nos funciona esto!, ¡no nos funciona esto!” Ya tronco... Pero es que en seis meses ya hemos hecho todo esto más. Que también es para estar orgullosos y para seguir esforzándonos. Y cosas, en ese sentido, sí que me han cambiado tanto a nivel profesional como a nivel personal, y en mi relación con mi mujer, y en mi relación con amigos...”.
(Esteban, jefe de proyecto)

Hemos reproducido el anterior testimonio porque muestra, de modo clarificante, un tipo de gerente (masculino) que a pesar de las expresiones aún de su subjetividad masculina (tacos, “tronco”, y cierta frialdad, etc.) se aprovecha de la formación de la empresa para redefinirse. Ha adoptado un modelo de gestión de equipos basado en la manipulación sutil y adecuada de las emociones y percepciones del equipo (optimismo inteligente), e incluso ha trasvasado esos cambios, al transformar su subjetividad, a las relaciones personales fuera de la empresa (relaciones sentimentales, amigos, etc.). Algunos directivos entrevistados han escrito libros sobre temas de positividad para vivir mejor. Otro gerente, con un pasado de competición en los deportes, pese a que el deporte es violencia ritualizada, ha derivado de esas experiencias, según su parecer, un conocimiento de la psicología grupal, de cómo capitanear a cada cual (por tanto, cómo tantear

cada individualidad pero con un fin convergente), que utiliza en sus prácticas de gestión. En el mundo de la animación, salvo un caso concreto que se dedicaba además a lo más financiero, el resto de los hombres eran bastante comunicativos, no tenían reparo en hablar de detalles biográficos, y daban testimonio de que ellos u otros hombres recurrían y manejaban esta forma de gerencia motivadora y facilitadora, como antes comentábamos de las mujeres. Reclamarse como idealistas o personas que saben delegar (lo cual hubiera sido un estigma para directivos o gerentes hombres de hace décadas) era ahora una pose estratégica y asumida.

Encontramos así masculinidades en puestos de responsabilidad algo menos endurecidas tanto porque han interpretado los signos del ámbito en que se encuadran (dada la naturaleza de las actividades, los perfiles de empleados, etc.), y porque, en vistas de ello, han asumido nuevos lenguajes. También incide el hecho de que son personas nacidas en épocas de mayor igualdad y dentro de una cultura democratizada. A la par, las empresas les apoyan en estos procesos de transformación de su subjetividad. Por tanto, a pesar de que ciertas disposiciones o temáticas típicamente femeninas se recortan como favorables, los hombres tampoco quedarían relegados, pues pueden ser reflexivos para distinguir carencias, recuperar recursos del pasado (el saber en equipos deportivos) y llevar a cabo operaciones sobre sí mismos para cubrir sus déficits. Si acaso, esto diferenciará entre hombres más reflexivos y plásticos, y aquellos que no lo son, tanto más cuanto que la formación técnica de muchos y la dureza de la misma parece que les predispone a caracteres demasiado parcos. Con esto vemos de nuevo confirmada una tesis ya tratada: la importancia de la reflexividad y de las técnicas, y no solo de las disposiciones, a modo de guía para orientarse con estrategia, como para ejercer poder y sobreponerse a otros (al renovar de modo más frecuente y eficaz los recursos de que se dispone en ámbitos bastante cambiantes, y al aumentar la conciencia de los riesgos en ciertas situaciones profesionales o en el trascurso de los proyectos).

Además, los hombres no tienen que por qué despojarse de todo rasgo en sí mismos. Al fin y al cabo, la coacción temporal de proyectos por los que se pide cada vez más calidad o mejoras en tiempos menores (diferencial que remite a la extracción de un producto superior en relación al salario) requiere de un autoritarismo siempre en la recámara. Un autoritarismo cuyos códigos los hombres, por término medio, conocen mejor. Se trata de una empatía, por tanto, que se toma, deja y retoma con fines instrumentales y no al servicio de los débiles, sino al servicio de la mejor gestión y de los fuertes. Parece que más que la

sustitución de un modelo gerencial masculino por otro femenino (como tipos puros) se tiende a un modelo mixto que asume y utiliza rasgos según el momento, como ya anticipaban Pounder y Colemann (2002).

En resumen, el desplazamiento respecto de un modo de actuar el género, que tiene su expresión en las nuevas formas de ejercer la autoridad en los espacios de producción y las organizaciones (y motivado por necesidades profesionales), no solo tiene objetivos subversivos en los sujetos o de ataque a las normas implícitas del género. Por el contrario, a veces, los propios dominantes asumen y planifican tal desplazamiento (asumiendo rasgos de los dominados) para consolidar sus posiciones en condiciones cambiantes, para producirse de acuerdo a nuevos ideales de género, profesionales y de clase⁴⁴⁷ distintos, dado que las disposiciones otrora válidas se han devaluado.

Las mujeres, por otro lado, se ven favorecidas por cuanto hemos dicho. Es probable, debido a ello, que la tendencia a seguir aumentando en puestos de coordinación e incluso medios y altos continúe. Además, la implementación de medidas de conciliación, urgidas por iniciativas legislativas, añade facilidades, aun cuando sean insuficientes aún (Castaño y Palmen, 2010)

Las cúpulas y todavía aún muchos niveles de dirección, por experiencias de algunas entrevistadas, quizás sean menos permeables a estos cambios, pues ahí no solo cuentan la flexibilidad y la capacidad de coordinación de equipos, sino que se han de manejar códigos y alianzas con ciertos círculos que todavía son muy masculinos. También en estos niveles se exige una disposición total que penaliza a muchas mujeres dado que las responsabilidades familiares pesan aún mucho sobre ellas en exclusiva (aunque vimos que algunas invierten en estos ámbitos porque rechazan la anulación por la profesión).

Para concluir, los cambios hasta aquí vistos favorecen, en definitiva, a aquellos hombres especialmente reflexivos y flexibles, como a las mujeres que

⁴⁴⁷ Decimos “de clase” porque este tipo de profesional y directivo más dialogante, menos autoritario, más comunicativo y que da más importancia a las disposiciones relacionales quizás sea un tipo distinto de sujeto que surge por una redefinición de la masculinidad dentro de ciertas posiciones sociales de clase media para cumplir con las exigencias en organizaciones más orientadas a la innovación, más complejas y más diversas (en términos de género, de minorías, etc.). Puede, por ello, que este tipo de reformulación de los ideales de género no tenga cabida en empleados de otros sectores (manuales, que no manipulan signos, etc.), no orientados al trato con clientes y a la comunicación. Al menos en estos últimos casos la esfera laboral no alimentaría cambios en sus formas de actuar el género, aunque puede haber otros factores que lo hagan en cierto grado.

saben explotar sus disposiciones, en especial en lo que se refiere a ocupar puestos intermedios. Aunque todavía esto no se note demasiado en las direcciones y cúpulas de las empresas, los referidos cambios podría ser una palanca de transformación para subsiguientes transformaciones.

7.7. CONTRASTES ENTRE SECTORES

En los todos los anteriores epígrafes que han venido componiendo esta parte de recapitulación y puesta en común, hemos ido tratando las tecnologías comunes en ambos sectores, los modelos de poder, algunas cuestiones sociológicas que emergieron en el estudio, las formas de antagonismo que se dan o que pueden aportarse, así como una observación sobre cuestiones de género. Por tanto, hasta ahora hemos incidido básicamente sobre lo común y que da fuerza a la tesis de que existen tecnologías de control y producción específicas para estos segmentos profesionales, como al hecho de que se tienden a explotar de modo creciente ciertas capacidades en los mismos. Con todo, si el análisis pretende ser completo, no hemos de olvidar aquellos puntos en lo que contrastan ambos sectores y profesiones estudiadas. En cualquier caso, es difícil extraer contrastes por sector porque, desde el inicio de la investigación, todo nuestro esfuerzo se concentró en desentrañar paralelismos. Algunas comparaciones pueden ser algo exageradas, pero buscar puntos de diferenciación pide cierta originalidad. La comparación y la búsqueda de diferencias reclama ser sensible con los pequeños matices y amplificarlos a menos que queramos hacerlos analizables.

La comparación nos permitirá también completar el análisis de las formas de control viendo cómo las peculiaridades de la actividad son también un factor a tener en cuenta en lo que se refiere a los medios con los que extraer un mejor rendimiento de la fuerza de trabajo. Por tanto, existen regularidades en la forma como el capital extrae el rendimiento o hace máximamente productiva a una fuerza de trabajado que tiene un elevado conocimiento; pero también cada profesión, actividad, y los modos de organizarla históricamente hacen mella en las soluciones organizativas y de control adoptadas. También veremos cómo cada profesión está situada en situaciones distintas que le brindan bien mejores condiciones que otras, o bien medios de escapatoria adicionales.

7.7.1. Diferencias en las formas de trabajo y de control

Primero repararemos en las diferencias en torno a algunas técnicas de control y formas de trabajo vistas en Tegestia o en las otras empresas TIC, pero que no tienen tanta presencia, o al menos adoptan otro modo en la animación.

Formas de trabajo en la distancia

Por ejemplo, en el mundo de la animación a veces se recurre a trabajadores independientes (*free-lance*), más que lo que vimos en el mundo TIC (aunque también ocurra). Durante algunos años en la década de 1990 y de 2000 se abusó de esta forma de trabajo, teniendo a muchos animadores operando desde el domicilio. Parece que en tiempos en los que la animación era más limitada (menos lograda) no importaba tener a buena parte de la plantilla diseminada por toda la geografía e ir recibiendo los trabajos. Obviamente este tipo de animación pretendía ahorrar también dinero contratando por encargos frente a incorporar en plantilla. Esta era una forma de aumentar la rentabilidad ante presupuestos estrechos. No obstante, parece que abusar de grupos de *free-lance* ha ido cediendo desde 2000 en favor de tener una plantilla en el estudio atada y bien atada, aunque sea solo unos meses o un par de años (porque se evitan errores; mejora la comunicación; se coordina mejor el trabajo por lo que aumenta la calidad y la productividad; se puede articular una *intranet* de trabajo con menor dificultad si están en determinados establecimientos; algunos archivos de 3D pesan mucho y no se pueden enviar donde se quiera rápido; se controla más el rendimiento del trabajador día a día si está en plantilla, aunque el autónomo externo padezca otras presiones, etc.). Los estudios para un proyecto tienen, ahora, un núcleo duro y amplio de artistas trabajando en la oficina muy articulados por una cadena digital. Estos se combinan con algunos trabajadores externos e independientes, bien para tareas muy concretas y menos insertas en la cadena, bien porque se busca a un profesional muy específico, bien para tapar agujeros. No obstante, si uno entra en plantilla desde el principio para una serie o película, no está contemplado el teletrabajo como posibilidad unos días a la semana como en el mundo TIC. Las razones de que el teletrabajo no se contemple para los que son de la plantilla pueden estar en las diferencias en la actividad con respecto a las empresas TIC. En Tegestia aunque se necesita de colaboración continua en proyectos que tocan muchas aristas, también hay muchos elementos de la actividad (escribir informes o dar forma a proyectos, actualizarse sobre algo, etc.) que pueden hacerse en solitario. En este caso, estamos ante trabajadores que,

sobre todo, trabajan con la escritura (datos y códigos), con un saber muy formalizado en lenguajes, tutorado por metodologías recomendadas, donde cada vez hay más conocimiento volcado en repositorios corporativos y accesibles desde cualquier punto. Por ello, puede darse más pie a ese sujeto en la distancia, reflexivo y aislado (pero que conecta con redes), el cual elabora sus informes, soluciones, presupuestos, etc. manipulando para tales fines las bases corporativas. También el aspecto reflexivo es muy importante en la animación (y lo hemos visto inducido organizativamente por esas rondas de revisión y repetición de diseños). Ya dijimos, además, en un epígrafe previo, que la informatización de procesos y la disponibilidad de información habían alimentado esta forma de trabajo más reflexiva, abstracta y aislada. No obstante, en este sector, iniciativas como el teletrabajo rutinario y a iniciativa del empleado son menos interesantes al capital ya que eliminarían aspectos o facilidades que impactan mucho en el rendimiento. Así, por ejemplo, en el mundo de la animación estas profesiones desarrollan una actividad artística, de diseño, donde el “elemento visual” es muy importante: es decir, ver cómo están haciendo los otros algo, aprender de cómo los otros diseñan *in situ*, o cómo utilizan las herramientas. Por otro lado, hay algunas correcciones artísticas que cuesta expresar por escrito y enviarlas. Para aclarar cosas, cuando ambos interlocutores están presentes en el mismo espacio y tiempo, se puede recurrir a dibujos o diseñar ante el otro para que comprenda lo que se le está pidiendo. Con simplemente “ver” se ahorran muchas explicaciones. Esta necesidad es así aunque las *intranets* ahorren relaciones cara a cara. Si bien hemos dicho que las *intranets* en el mundo de la animación precisamente permiten coordinarse mejor y ahorran desplazamientos de trabajos (traer, llevar, pedir, etc.) a la hora de hacer correcciones o cuando se integran las partes en la película final, eso no quita que el cara a cara y las explicaciones presenciales y apoyándose en determinados elementos (pantallas, dibujos, lenguaje no verbal) sigan siendo fundamentales cuando hay problemas o en algunas revisiones “en primera instancia”.

En definitiva, el contacto cara a cara (siempre que se requiere) permite una forma de interacción más rica (que puede transmitir contenidos más complejos, más allá de la voz o de los elementos textuales) para un tipo de práctica como la artística (con saberes menos formalizados y en la que para poder decidir sobre algo o aprender hay que “verlo”). En cambio, en el mundo de las empresas TIC, aunque haya reuniones de equipo, las cosas se salvan más “leyendo” y se trabaja escribiendo continuamente (informes, códigos, instrucciones que se pasan a otro virtualmente, indicadores, etc.). En el mundo de los ingenieros y gerentes de las empresas de nuevas tecnologías los campos de saber están más formalizados

como para que sea posible descodificar unos cuantos indicadores y observaciones en un informe mínimo (sobre calidad, sobre unos requisitos, etc.) cuando uno los lee desde fuera de la oficina.

Por otro lado, las empresas de animación tienen menor infraestructura (y capacidad económica) que las del mundo TIC como para embarcarse en virtualizaciones sofisticadas de la oficina que hagan que las cosas sean accesibles desde el hogar; se embarcan en aquello que les urge. En las empresas TIC además el teletrabajo está justificado, no por capricho, sino porque se manejaban datos e informes por los cuales se demuestra que el rendimiento de la fuerza de trabajo puede hasta aumentar con el teletrabajo. Al hilo de lo anterior, lo cual es otro punto de contraste, las empresas TIC disponen de más medios, por sus dimensiones (y personal especializado en determinados departamentos), para reflexionar sobre su propia organización y producir datos de verificación del impacto que tienen los cambios adoptados en las formas de trabajo y control. En este sentido pueden permitirse el lujo de más tanteos y de ser organizaciones más reflexivas.

Diferencias en torno a los controles presenciales y la relación con las idiosincrasias profesionales

Lo que decíamos antes del elemento visual de estas profesiones artísticas y el que permitieran o no ciertas formas de trabajo introducen también matices respecto al tipo de relaciones entre superiores y subordinados en comparación con los vistos en las empresas TIC.

En el mundo de la animación parece que todavía tienen bastante peso los controles presenciales del superior sobre los subordinados. Aunque las cosas se hayan enviado por la *intranet* y los responsables echen un vistazo a las mismas por medio de dispositivos digitales, los responsables artísticos se acercan en ocasiones a los artistas para hacerles apreciaciones de viva voz (a veces este “encuentro” está estipulado como tal en el flujo). Los productores ejecutivos, cuando se hacen los dibujos y bocetos (de elementos clave en la producción), exigen que les muestren el contenido con periodicidad para poder hacer apuntes. Es decir, en el mundo de la animación el control sigue teniendo un carácter más personal y de contacto directo (por el carácter de la actividad), que se combina, indudablemente, con el progreso y apoyo que brindan los medios informatizados

(como la *intranet* y las facilidades de los programas para estimular las autocorrecciones).

Por otro lado, en la animación, al ser empresas más pequeñas, tener menos medios y contar con algunas fases muy inciertas (diseño de personajes y argumentos, cambios en los guiones), no se dispone de herramientas o indicadores de gestión tan desarrollados y sofisticados (como en el mundo TIC) para el control de la gerencia y salud de los proyectos⁴⁴⁸. Por ello mismo, en el mundo de la animación el control en torno a tiempos y gastos suele estar, igualmente más, personalizado. Es decir, son personas concretas las que (a pesar del apoyo de la *intranet* para armar la cadena de forma más fluida) vigilan tiempos y cumplimiento de tareas de los diferentes perfiles y lo recuerdan. En el mundo TI tal control estaba más vehiculado y desarrollado informáticamente: informes, gráficos, y comparación de un nivel de desempeño con cuadros ideales o métricas de proyectos similares, análisis más sofisticados de la situación del proyecto, etc. Toda esta información y datos además se dirigen a los empleados como forma de presión (dado que tienen fuertemente interiorizadas estas herramientas de control), por lo que se trata de un control más abstraído de formas personales. Parece que un control más cercano y directo, que depende más de la coacción personal de un jefe es más necesario en el mundo artístico o pervive más en él.

Quizás la mayor implementación de controles abstractos, menos personalizados en el mundo TIC (sobre gastos, recursos y tiempos) tiene que ver también con la inercia de ser empresas de nuevas tecnologías y porque requieren de una coordinación entre muchas y diferentes unidades no presentes. De ahí la mayor abstracción del control o el que este se vehicule más mediante formas de representación entendibles por todos (indicadores, gráficos, cifras de producción o de ventas del grupo, etc.).

Recordemos que, en el mundo TIC, gerentes de unidades pequeñas decían incluso delegar tareas de supervisión a compañeros de los propios subordinados (con un poco más de rango) o apoyarse mucho en copias de cibercorreos (por tener algo de material probatorio en caso de problemas). Es decir, el jefe o gerente puede estar más ausente y dedicarse a otros cometidos. El mundo TIC es un mundo donde se promueve y se presupone más la auto-organización en relación a unos objetivos, donde el empleado con la información que necesita y los

⁴⁴⁸ Por ejemplo, en la animación se utilizan cada vez más herramientas informáticas de gestión de proyectos, pero son más básicas que las técnicas e indicadores de seguimiento del mundo TIC. Por ejemplo, se utiliza el Microsoft Project Manager básico.

indicadores que se le van dando o a los que accede de salud del proyecto va abordando sus cometidos, mientras que en el mundo de la animación hay aún más vigilancia directa (por el tipo de tarea).

La personalización mayor de esta gerencia que recuerda continuamente el calendario de entregas o que tiene que informar al polo artístico periódicamente hasta dónde se puede llegar en ambición técnica y artística nos habla de un sector todavía menos colonizado por la lógica del capital (pese a los progresos en esta línea que hemos visto tanto en la organización como subjetivos)⁴⁴⁹. En las entrevistas de la industria de la animación aparecen más testimonios de situaciones donde los artistas sufren en sus carnes y a veces no tan de buena gana las sanciones (externas) porque el tiempo se agota o por diseños que generarán muchos costes a la cadena restante. En el mundo TIC aparecen testimonios de presiones de tiempo pero parece mucho más asumido alegremente. Pese a que los medios informáticos ahorran ciertas tareas de control en la animación (por ejemplo al bloquear diseños enrevesados que pesan mucho computacionalmente y que perjudicarían a la cadena) todavía se necesitan más esa especie de *capataces suaves* pero siempre activos, que prevén problemas y, llegado el caso, hablan con los directores artísticos para forzar que las tareas se reasignen para acelerarlas, o que se enmienden propuestas maximalistas de algunos artistas que la eficiencia y la rentabilidad no pueden tolerar.

A la luz de los anteriores contrastes entre ambos sectores, el tipo de control que se adopta no parece estar, del todo, en relación al nivel de subsunción del proceso de trabajo bajo la lógica de rentabilidad, lo cual explicamos a continuación. En el caso de la animación, la imposición de la informática, la cadena digital y del estándar 3D, aunque no solo tiene motivos económicos (sino también estéticos), implica una fuerte reorganización del proceso de trabajo artístico a fin de asegurar una mayor competitividad y eficacia en términos rentables (lo que podría interpretarse como pasos adelante hacia una subsunción por parte de la lógica de rentabilidad). Y, sin embargo, esos capataces suaves son aún más que necesarios. Una unidad de innovación en el mundo TIC no está tan fuertemente configurada como una cadena de montaje (como los artistas en el mundo de la animación). Y lo mismo cabría decir de los otros departamentos que vimos. Y pese a esa anarquía mayor aparente, en estos trabajadores de departamentos de i+d

⁴⁴⁹ Esto también explica que para la gerencia fuera un tema de preocupación que las academias prepararan a los artistas para ser organizados y a cuadrar con los tiempos de producción, mientras que en el caso de los ingenieros esa sensibilidad hacia la variable tiempo está más asumida.

encontramos un fuerte compromiso con los objetivos de la gestión adecuada y exhaustiva de recursos y tiempos en la práctica cotidiana, por lo que no necesitaban ese control presencial periódico o continuo; algo sorprendente siendo además como eran perfiles del polo más especialista y técnico (no del polo gestor). De este modo, a pesar de que el proceso artístico en la animación está muy descompuesto y reorganizado con fines de rentabilidad (con la implantación de su digitalización), en tanto en cuanto el “elemento artístico” está aún muy presente, este alimenta cierta rebeldía y desacoplamiento contra los tiempos marcados por la dirección, pese a que el proceso de trabajo ha sido más subsumido (a diferencia del de un departamento de i+d). Un supervisor del polo gestor nos contaba que “el tira y afloja” para que cumplan entregas es lo común con los animadores y otros artistas.

En conclusión, en estos sectores de creatividad, el tipo de control que se instala (por ejemplo, si este sigue estando más personalizado mediante capataces concretos o no) tiene que ver también con las idiosincrasias profesionales, es decir, con el habitus y la historia de diferentes profesiones, y no solo con el grado de subsunción. Puede ser, así, que este grado de subsunción crezca, y la profesión afectada, pese a ello, sea refractaria e indómita a estos controles debido a sus subjetividades y tradiciones, por lo que ese proceso de subsunción tiene que ser apoyado aún por controles directos y presenciales periódicos. Los ingenieros y otros profesionales del mundo tecnológico, en cambio, siempre han estado inmensamente mucho más cercanos a los objetivos del capital; han sido, de hecho, su “intelligentsia”. Por tal razón, no es de extrañar que se identifiquen con la empresa en mayor medida e incorporen más a sí mismos las coacciones capitalistas en el trabajo. Esto es cierto aun cuando se encuadren en unidades y departamentos menos subsumidos en sus condiciones de trabajo por la lógica del capital (como una unidad de i+d). La capacidad resolutive y de realizar un trabajo en unos tiempos dados era, en definitiva, un objetivo asumido en el mundo TIC de modo más intenso que en el mundo artístico. En la animación preocupa el tema de cumplir con unos tiempos y es un motivo de problemas, pero también se habla más de rendir en términos artísticos (impresionar, resultados de mayor calidad, etc.). Entre los artistas puede deberse a que tienen más compromiso con la vertiente concreta y específica de su trabajo, algo a lo que predispone el que sea un trabajo de cariz artístico.

Infraestructuras propias

Las empresas de animación vimos que, a veces, contactan con profesionales externos ante problemas (con psicólogos, expertos en la época o ámbito en que está basada la película, productores de juguetes, etc.). Pero esto es de modo más puntual o en los prolegómenos y preparación de la producción, cuando ni siquiera a veces está contratado el grueso de la plantilla, o bien al final en su comercialización. No obstante, aun cuando se recurre a redes externas, la animación muestra un proceso de producción más autocontenido. En el mundo TIC hay más colaboraciones con universidades y otros agentes (como socios, que suelen ser otras empresas especialistas y complementarias) pero cuando se está produciendo algo, en el mismo proceso de hacerlo, en el propio desarrollo. Estas colaboraciones externas suelen ser más sostenidas en el tiempo y rutinarias, menos puntuales. Esta situación tiene que ver con la complejidad del conocimiento: producir un nuevo sistema para sanidad o una aeronave requiere de conocimiento más diversificado y complejo, y de ahí, las redes de conexión con externos más tupidas y estables. Pero incluso dentro de la propia organización, los proyectos en el mundo TIC articulan complejas redes a las que se unen y desconectan diferentes departamentos o unidades, según el momento, huecos de conocimiento y necesidades del proyecto. En el mundo de la animación, la cadena de montaje que se forma está más ceñida a una serie de perfiles definidos desde el principio, y aunque compleja e imprevisible, es menos complicada que los esquemas de trabajo del mundo TIC. Por otro lado, una empresa como Tegestia es una multinacional, por lo que las dimensiones de la empresa alimentan estos esquemas de trabajo más enrevesados. En grandes producciones de animación o en los grandes estudios americanos los departamentos están más especializados, las funciones más desglosadas, etc., por lo que podrían darse esquemas de trabajo más complicados. Por ejemplo, en una gran producción de animación puede haber departamentos especializados en la ropa o el pelo de los personajes (Fonte, 2013).

Las empresas estudiadas en el mundo TIC producían bienes y servicios para otros sectores, mientras que la animación produce bienes y servicios finales (y audiovisuales) para el público de masas. El sector TIC tiene que aprender mucho sobre otras ramas de actividad y sus necesidades para hacer que sus bienes sean eficaces y útiles para estas. Pues, de alguna forma, empresas como Tegestia crean formas y sistemas de organizar la información con los cuales otros sectores prestan sus servicios al usuario final y con los que dichos sectores ganan en productividad, seguridad en el servicio, etc. Hay que aprender mucho sobre cada sector para que el sistema o servicio que ofrecen a este funcionen y sean

adecuados. Los profesionales de la industria de la animación han de ser muy buenos en “lo suyo” (diseñar, contar historias, animar), nada más, y no tienen que tener tanta interacción con otros sectores y conocimiento acerca de los mismos (a lo sumo, sobre el sector audiovisual, al cual pertenecen en cualquier caso).

El hecho de que las empresas de nuevas tecnologías vistas sean grandes empresas con un poder de inversión detrás (inmensamente mayor) explica que estas hayan desarrollado *intranets* y espacios virtuales internos que no son, como en el mundo de la animación, más que nada instrumentos para controlar el trabajo artístico de los otros, favorecer revisiones, acelerar procesos o coordinarse mejor, por ejemplo mediante agendas de trabajo o sistemas de mensajería. En las empresas TIC se habían creado espacios virtuales internos que se asemejaban a una “ciudad” virtual paralela, donde se compartía el conocimiento (o a eso tendían cada vez más), donde se encontraban herramientas de formación, temarios, documentación, información sobre personas y proyectos, redes sociales de la propia empresa con diferentes fines, etc. Es decir, la red cognitiva en la cual se comparte conocimiento para que sea un revulsivo para la innovación o para deshacer bloqueos está más constituida (en Tegestia) por recursos internos corporativos, por esas redes internas o esa ciudad virtual paralela. En cambio, en el mundo de la animación, aunque ese saber compartido, en parte, se adquiere en el lugar de trabajo (a través del ejemplo de otros o por medio de indicaciones también virtuales), otro tanto (trucos, ideas, técnicas utilizadas, etc.) es organizado por los propios profesionales y extraído de su propia práctica paciente extralaboral o de Internet, sin participación de las empresas, aun cuando hacia estas afluyan poco a poco esos aprendizajes que se hacen de modo difuso, virtual y personal.

Así, las empresas TIC organizan más conscientemente esa creación, combinación y distribución de conocimiento (porque pueden por sus dimensiones, infraestructuras y toma de consciencia de lo central de la aceleración de la distribución y disponibilidad del saber en estos sectores). Las empresas de animación aplican en mayor medida un modelo de “dejar hacer” y luego parasitar (aunque sometiendo a las necesidades de un flujo de trabajo propio).

En cualquier caso, pese a estas diferencias en el modo como se concretiza la forma de favorecer la aceleración de la distribución de conocimiento y su mayor densidad, los dispositivos y comunidades virtuales tienen un papel central en la producción en ambos casos.

Peso de la cadena de montaje y contrastes en los perfiles de desarrollo

En ambos sectores hay fases de concepción y planificación del proyecto a realizar en las que se trata de aportar más fluidamente ideas, se dialoga, las jerarquías se relajan, no hay tareas y funciones tan cerradas a aplicar dentro de un circuito, sino la necesidad de dar forma a una idea. Por ejemplo, en el mundo TIC esto acontecería, sobre todo, cuando se hace la propuesta de un proyecto; en la animación cuando se piensa la idea inicial de una producción o incluso cuando se plasma el guion en el *storyboard* o *guion visual*. Obviamente en estas fases de concepción participan aquellos con más rango, reconocidos como más creativos, o perfiles dedicados a la innovación. Después de esta fase de propuesta y planificación se hace una división del trabajo y cada uno, o cada grupo participante, se encarga de su parte. En ambos sectores nuevamente, incluso en el desarrollo o implementación de algo (como redactar la forma final de un proyecto de innovación y sus diferentes partes, una vez se tienen las ideas iniciales; desarrollar un programa informático; desarrollar la animación de una serie, etc.), hay dosis de concepción y creación, pues toda la concepción no queda secuestrada al principio o en las fases preliminares. No obstante, y he aquí diferencias, las tareas de desarrollo en el mundo TIC siguen requiriendo un marco cognitivo más amplio y son menos concretas, cerradas y específicas que las de desarrollo en la animación (como animar o modelar). Resolver incidencias en redes al dar soporte a clientes o desarrollar el código de un programa requiere investigar y combinar más saberes, materiales, informaciones, que la concreción que exige animar un plano (aunque aquí también se plasme el bagaje personal, uno analice movimientos, se tomen elecciones, se aplique reflexividad, etc., la tarea es más concreta que la resolución de incidencias o programar). El animador recibe algo, establece poses básicas, depura, va probando con el programa, etc. Incluso el ingeniero que da soporte requiere de más interacción con el cliente y otros perfiles (de modo presencial o en redes), se mueve más entre diversos materiales e informaciones, tiene que aplicar o decodificar lenguajes muy abstractos, etc. El marco de saber es más amplio, toca más dimensiones y las tareas son más heterogéneas y no tan específicas. Otros perfiles de la base de la jerarquía en el mundo TIC como un consultor al uso, igualmente, aunque tenga asignadas ciertas dimensiones de un proyecto (propuestas de mejora medioambiental) el trabajo requiere mayor nivel de investigación, de manipulación de fuentes e informaciones amplias para sintetizarlas en unas soluciones (desde cuestiones legales, tipo de tecnología a aplicar, idoneidad, contexto del cliente, etc.). En un modelado o en una animación también hay concepción pero uno traduce más una referencia, la tarea a realizar está más cerrada en sí misma, no tiene tantos niveles como la del

consultor. El animador o el artista de cada oficio de la cadena digital están muy pegados a una herramienta determinada, mientras que esto no sucede tanto con un ingeniero de soporte o con un programador (considerado lo más inserto en el desarrollo e industrializado de su sector), ya que manejan una base de saber más amplia en el acometer mismo de la tarea, en la misma ejecución. En el mundo de la animación esto también puede ocurrir, pero sucede más *a posteriori* y de modo extralaboral (por ejemplo, cuando el artista descubre nuevas funcionalidades de un programa en un foro o en unos tutoriales fuera de la oficina o del estudio, e integra tales novedades con lo que ya sabe). El desarrollo (en el tiempo laboral) en animación tiene más de aplicar procedimientos que de investigación (aspecto este último más marcado en el mundo TIC). Por eso, en el desarrollo de contenidos en la animación, la cadena de montaje es más clara, es más nítida como modelo y se ha llevado a unas consecuencias más profundas como técnica con la que ampliar el rendimiento.

En relación con el “grado de concreción” de las tareas que comentamos está el problema de la posibilidad de controlar de modo más completo y desposeer de un encargo asignado más fácilmente, perder el control sobre lo que se hace en mayor medida. Así, aunque en ambos sectores hay *intranets* de empresa mediante las cuales se hacen envíos del trabajo hecho o se establecen comunicaciones, el trabajo de los artistas, en tanto en cuanto es más concreto y está más incrustado en el flujo de trabajo o en la cadena digital, es más controlable y observable electrónicamente (en su totalidad) y se puede perder mayor control sobre el mismo (ser despojado de él). En cambio, el trabajo de los entrevistados en el mundo TIC, incluso el de los perfiles de menor jerarquía, es más multidimensional, no es una tarea tan aislable e incrustada en una cadena digital. Por ejemplo, se puede controlar desde la *intranet* si un modelador o un animador han terminado ya su plano, o despojárselo e incluso corregirlo los supervisores *in extremis* por medio de la misma. También en un vistazo a su monitor se puede saber cómo lo está abordando. A diferencia de esto, el trabajo de un perfil que está escribiendo propuestas de innovación, justificando un fondo asignado o diseñando una solución para un cliente es más confuso, áspero y multidimensional para quien controla. Cuesta más controlarlo hasta que no está acabado. No es tan aislable en una tarea y no está inserto en un flujo de trabajo con tanta profundidad.

Diferencias en el grado de control sobre el trabajo individual

Hay un factor importante en relación a hacer más intenso el control individual (sobre cada empleado tomado por separado, en lugar del conjunto) en el caso de la animación. Modificar pequeños elementos en un proyecto de consultoría, un servicio o un programa, incluso una vez terminado (añadiendo líneas de código o adhiriendo un nuevo módulo), no es tan costoso como modificar una película cuando se ha hecho el llamado *render final* (pues este implica que se ha montado todo, los trabajos de todos, y se han procesado todos los detalles e información de la escena para producir una imagen de alta definición tal y como se emitirá ante un público). En el caso de una animación tiene que haber una duración dada para cada plano asignado, las escenas han de ser coherentes (en diferentes aspectos como la luz, posiciones de los personajes, etc.), y los errores o problemas con los diseños de cosas o movimientos han de haber sido depurados, sin excusa, antes del *renderizado* final. Modificar una parte porque tiene un error no detectado o aspecto que se decide finalmente cambiar, una vez hecho dicho *renderizado* final, implicaría altos costes a evitar, pues esto exigiría repetir tal proceso que necesita del uso de muchos ordenadores y de un largo tiempo de procesamiento, que dura semanas (tanto más en animaciones y escenas muy complejas). Por eso, en la animación, la tecnología y la organización de la actividad (lo cual es un rasgo peculiar y diferenciador) está más construida para reforzar ese control individual, favorecer las repeticiones y la revisión, mejorar la percepción, aumentar el grado de susceptibilidad hacia los detalles del trabajo del artista (de suerte que se eviten cambios costosos posteriores al *render*). Exacerbar o cuidar más las técnicas de control de la actividad de cada individuo está directamente relacionado con la rentabilidad del proyecto y con los costes. Por ello hay un énfasis mayor sobre la tarea individual en la animación. Los problemas que implican estos procesos y cambios *a posteriori* (con sus costes elevados) afectan tanto a pequeñas empresas, a grandes, como a los macroestudios americanos. En España, las empresas en las que habían trabajado nuestros entrevistados no pasaban de varios centenares en el mejor de los casos (y para producciones muy determinadas), siendo lo más común varias decenas. Dado este perfil de muchas empresas españolas dedicadas a animación, los costes de cambiar cosas, máxime después del *renderizado* final, son más prohibitivos, por lo que más razón para reforzar y exagerar los controles individuales (aunque ello depende de la cota de calidad a la que se quiera llegar, como es lógico). A medida que la empresa es más grande, los problemas de ciertos proyectos y sus desfalcos pueden capearse mejor con otros proyectos que lleguen a mejor puerto. En cualquier caso, las empresas TIC, sean de mayores o menores dimensiones, no tienen que hacer esta

anticipación de procesos largos, desesperantes y costosos que son de “paso”, donde, de modo estricto, no hay producción humana, como es el *renderizado* final (pues consiste, siendo estrictos, en un conjunto de máquinas que procesan información y la representan). Y esta diferencia, de nuevo, explica que haya más foco e insistencia en el hacer individual en la animación. Los cambios no se antojan tan flexibles como las actualizaciones rutinarias que admite un programa, un algoritmo o una *intranet* que se vende a un cliente en el mundo TIC.

Centrándonos, de nuevo, en las diferencias por dimensiones, en una gran empresa se puede tolerar más que ciertas unidades no se avengan a iniciativas o programas novedosos. Importa cómo el conjunto los absorbe. Estas discordias en una pequeña empresa pueden bloquearla. Dado que las empresas de animación suelen tener dimensiones pequeñas, los problemas de la pequeña empresa hacen mella en ellas con mayor intensidad.

Diferencias en los controles directos del mercado sobre los empleados

Una forma de control peculiar sobre el empleado en el mundo TIC tenía que ver con que, a menudo, incluso los perfiles técnicos, no solo comerciales, tenían trato con los clientes. Esto da lugar al control mediante encuestas de satisfacción del cliente (sobre capacidad resolutoria, atención, tiempos de resolución, etc.), que son también importantes como lo puede ser el cumplimiento de los objetivos económicos por parte del empleado (niveles de producción y costes, objetivos cumplidos, etc.). Por tanto, en el mundo TIC hay medios de control ejercidos por la exposición directa del empleado al mercado y sus disciplinamientos, que refuerzan, más intensamente, un empleado autorresponsable, portavoz de la empresa y forzosamente identificado con ella como resultado. Ni el animador ni aún el diseñador de personajes están tanto en relación directa con el mercado, con el consumidor final, con los directivos de las televisiones que encargan o apoyan series, o con otros coproductores que ponen dinero. No es controlable por tanto, de modo inmediato, por medio de tests de satisfacción y *controles de mercado* similares. Solo está ante su trabajo artístico. Esta ausencia de relación con el mercado (y su disciplinamiento) en el mundo de la animación también determina el tipo de control y la necesidad de que se recurra más a figuras al estilo de la vigilancia óptica, que aun así, suele ser episódica (tampoco olvidemos el almacenamiento de información en el ordenador y la *intranet*, que pueden servir como medio de control). Podemos decir que el control de tipo disciplinario en el mundo TIC depende menos de vigilancias inspiradas en el modelo de capataz o

jerárquico, pero porque se le ha derivado o arrojado al empleado, en mayor medida, al control del cliente, a controles más abstractos (tests y pruebas de calidad, indicadores, métricas, etc.), o a controles comunales (compañeros de unidad). El cliente ejerce una coacción directa por las interacciones día a día, pero también abstracta, mediante técnicas como los tests de satisfacción y sus promedios. Estos arrojan una medida cuantitativa o una suerte de indicador del valor de la fuerza de trabajo del empleado: medidas de baja satisfacción (en comparación con un objetivo o con los promedios de la plantilla) nos indican que al empleado (no ajustado al rendimiento esperable o del conjunto) se le está pagando un valor más o menos promedio de su categoría, pero esconde un valor inferior, por lo que tendría que prescindirse de él o corregirse para ajustar su actuación a la del conjunto, si quiere percibir en verdad lo que percibe⁴⁵⁰. Pese a todo, estas medidas de control están mediadas por el cliente, son más indirectas (por contraposición a la supervisión directa y periódica de su trabajo concreto) y las actuaciones fiscalizadas son negociables según las coyunturas del mercado, cliente, etc.

Ahondando en lo anterior, en la fuerza de trabajo de la animación (del polo artístico) no se necesita un empleado que desarrolle acciones comerciales para la empresa. Se requiere que mejoren su nivel técnico y hagan aportaciones para perfeccionar las tareas que les ocupan en un momento dado, pero no se exige tampoco que sean *emprendedores corporativos* o que abran ventanas de oportunidad y nuevos proyectos para la empresa. De eso se encargan las cúpulas (y algún artista muy concreto que además se contrata a tal fin). Además, en caso de que los productores necesiten olfatear posibles proyectos llamativos, pueden recurrir a eventos del sector y a certámenes donde otras empresas, diseñadores o animadores presentan avances de su obra (y buscan apoyos adicionales). Debido a la menor infraestructura de la que disponen las empresas de animación, el incentivo al emprendimiento no es parte de programas internos a las mismas, sino que puede hallarse más bien en plataformas del sector comunes a las diferentes empresas (como los mentados eventos) en las que estas pueden conocer proyectos en desarrollo. Esto es interesante porque, más allá de la esfera productiva en sentido estricto, los prolegómenos de la producción empiezan en

⁴⁵⁰ En el capitalismo siempre el empleado es controlado y leído en función de en qué grado se ajusta a objetivos ideales (extrínsecos y determinados por la gerencia) y a métricas grupales, pues es la tiranía sobre el individuo de una producción gobernada por objetivos abstractos y por una producción socializada y dominada por el más fuerte, en la que se pierde la conexión con los tiempos locales, personales, con los modos de trabajar idiosincráticos y con las necesidades y razones inmediatas a la hora de producir.

ámbitos de exhibición y competencia (como tales certámenes y eventos) que algunas instituciones y empresas apoyan como palanca para hacer más fácil la renovación de producciones, dado lo arduas que son las fases iniciales de todo proyecto. Estos espacios aumentan las alternativas posibles, la competencia destila lo mejor (en teoría) y agilizan en términos económicos ese pesado proceso de crear de nuevo.

Controles ideológicos

El grado elevado de interiorización de los objetivos de la organización (que se refuerzan cuando se piden ciertas actitudes comerciales y proactivas en todos los empleados) para aumentar la eficacia en el trabajo nos remite también al tema de las *ideologías corporativas* y del contraste entre ambos sectores con respecto a las mismas. En las empresas TIC las ideologías corporativas y la propaganda pro compañía dirigidas a los propios empleados están mucho más desarrolladas y son más fuertes (discursos, folletos con los valores corporativos o las conductas del profesional ideal, premios y distinciones internas, jornadas y charlas, etc.). También son empresas que ofrecen más estabilidad (proyectos continuos) como para que tenga sentido desarrollar estas acciones, de modo que con ellas se asegure cierto éxito en la socialización en estos valores y en el desarrollo de compromisos emocionales en los empleados. Las empresas del mundo de la animación, más que empresas, son proyectos temporales al cabo de los cuales pasar a otro sitio; por lo que, aunque durante el proyecto las empresas busquen crear un clima de club de amigos y sentimientos fuertes de equipo, no elaboran ideologías corporativas, ni lo pretenden, con el grado de desarrollo que uno halla en las empresas TIC. Por esta razón los empleados tampoco tienen fuertes identificaciones con una empresa en concreto, más bien tienen compromiso consigo mismos. Aunque el mundo TIC es un mundo muy ambicioso en términos individuales, exhibir un compromiso con el *esprit de corps* corporativo es obligado (además, salvo que uno se queme totalmente, es necesario creer un poco en la organización para atraerse el éxito y tener la energía para competir, que depende de la creencia en ese espíritu). La ideología corporativa sigue siendo un mecanismo de control muy fuerte en las multinacionales y grandes corporaciones, pero menos en mundos más provisionales e inestables como la industria de la animación.

Estos medios ideológicos y la fabricación de ciertos climas que favorecen unas identidades de compromiso y más productivas, de gran peso en el mundo TIC (porque además tiene los recursos para hacerlo) no son una ficción sino que se

podían detectar claramente en programas formativos y de resignificación de las relaciones laborales (que pretendían negar la dominación inherente a la mismas tiñéndolas de emprendimiento). En la industria de la animación, estando más ausentes estos medios ideológicos, reparamos más en cómo los instrumentos mismos de trabajo pueden vehicular el control. En cualquier caso, los programas formativos de las empresas TIC no solo buscan crear identidades sino hacer que se conozcan a fondo la organización, los recursos que existen o las metodologías de trabajo recomendadas para generar menos problemas. Es decir, no es solo ideología e identificaciones sino modelamiento de la mente y del modo de trabajar según unos estándares de calidad buscados y principios que aumentan el rendimiento o permiten un mejor funcionamiento de los equipos.

El que hayamos reparado más en Tegestia en medios de creación de identidad o de aprendizaje de metodologías y recomendaciones, es decir, técnicas más ideológicas o discursivas (sin dejar de considerar otros elementos) tiene también que ver con el tipo de perfil que tuvo especial peso en aquella empresa: personas de dirección, personal de unidades de innovación, dedicadas a concepción de proyectos y modelos de negocio (es decir, trabajan más concibiendo planes, e ideas frente a las tareas de implementación final). En ellos tenía una importancia capital, lógicamente, socializarles en metodologías de trabajo, toma de conciencia de ciertos recursos corporativos y del entorno, conocimiento de clientes, saber discriminar información, formas de resolución de problemas, ideología corporativa, etc. Cuando uno está menos encajonado en un circuito productivo hay que, al menos, modelar la subjetividad para reducir la incertidumbre o dar pautas de eficacia. En el segundo estudio de caso, al tener más peso perfiles artistas pero también con mucho componente técnico era lógico reparar en otras formas de vehicular las disciplinas productivas. Así, ante profesionales (como los animadores o iluminadores) especialmente dependientes del uso de ciertos programas de diseño (con tareas mucho más acotadas que las de los entrevistados en Tegestia), es lógico que ese control para hacerles más cuidadosos de la calidad o ágiles en las tareas se centrara en cuidar y mejorar la configuración de las mismas herramientas. En cualquier caso, bien sea por medio de programas formativos e ideológicos que pretenden construir identidades, bien sea por la configuración de las herramientas, son diferentes modos (que usan diferentes técnicas y planteamientos) de hacer que se libere el potencial de profesionales altamente cualificados.

El peso de las herramientas e instrumentos

Aunque hayamos destacado como peculiares el desarrollo de esos controles más ideológicos y formativos para construir identidad o hacer aprender buenas prácticas en el mundo TIC, eso no significa que los artefactos y herramientas de trabajo no desempeñen un papel en tal sector también. En ambos sectores se aprecian, en efecto, regularidades en la importancia que tienen los artefactos y medios digitales para favorecer el rendimiento y conductas peculiares en esta fuerza de trabajo. Sin embargo, también es posible detectar sutilezas: en Tegestia dichos artefactos y medios de apoyo del trabajo cognitivo no están tan orientados a ejercitar el reflexionar (desarrollar algo tomando decisiones) y la reflexividad (ver lo hecho) induciendo la repetición con miras a destilar un resultado visual (como intentan los programas de diseño y las *intranets* en la animación), como más bien a incentivar tales procesos mentales al hacer proliferar la información en la misma empresa (comunidades virtuales de apoyo y repositorios corporativos). Con esto se pretende resolver los problemas y cuestiones que se encuentran a la hora de redactar un proyecto, aplicar una tecnología a algo, mejorar unas líneas de código o resolver una incidencia y hacer un diagnóstico. En el mundo TIC las revisiones por ejemplo de los programadores no se dan de modo tan periódico, sino que suelen darse en pruebas de calidad *a posteriori* o cuando se integra el sistema porque no tiene tanto coste modificar en ese punto como lo tiene en animación el que se pretenda modificar algo una vez todo integrado en un *render final* (algo a evitar).

Lo anterior nos indica que existen diferentes tiempos y modos de usar la “red cognitiva” en ambas profesiones y sectores. La red cognitiva en el mundo TIC, por ejemplo, hasta en los empleados de soporte, se utiliza como recurso ordinario en la actividad cotidiana misma (buscar y combinar información en diferentes herramientas y bases, incluyendo lo que aporta el cliente, para solventar una incidencia). En los animadores esas redes de difusión de contenidos, trucos, saberes, tutoriales, etc. se utilizan, sobre todo, para formarse y refrescarse antes y después del quehacer laboral o de un proyecto, para mejorar el capital cognitivo que será susceptible de impactar en favor de la empresa, pero esto sucede de modo más indirecto y paulatino, aun cuando tenga una importancia fundamental. En el día a día, el trabajo cotidiano del animador y otros perfiles consiste en centrarse en realizar, perfeccionar y depurar una asignación, no tanto en fundir referencias e informaciones o en apoyarse en una red de repositorios para dar con la resolución de algo. Quizás en el que diseña los personajes por vez primera o algún elemento sí se da más ese acopio rutinario de referencias durante el mismo

desarrollo y sucesivos intentos con objeto de resolver cosas o inspirarse (como, por otro lado, vimos por testimonios).

En conclusión, el mundo TIC organiza la mentada red cognitiva (que es una técnica productiva y de control) más conscientemente dada su importancia cotidiana; el mundo de la animación la convoca de modo episódico o bien se beneficia de las redes cognitivas difusas de sus empleados de manera indirecta.

Estabilidad de las plantillas y clasificación

La mayor estabilidad de las plantillas en el mundo TIC permite ir clasificando más al detalle a los empleados. Por ello las disciplinas son más heterogéneas y “de precisión”: las disciplinas se modelan según cada grupo, el perfil de empleado y lo que se quiere conseguir de él. Por ejemplo, en Tegestia se segmentaba a grupos que la empresa reconocía como avanzados para invertir más en ellos en formación o para inscribirles en determinadas redes y círculos. Esto es menos posible en las empresas de animación. Lo más parecido en estas es que algunos profesionales pueden llegar a formar parte de la plantilla permanente (siendo *rara avis* en el sector) por el valor que pueden entrañar para la empresa.

Diferencias en los “controles gremiales”

En el mundo de la animación, se desarrolla una jerarquía muy fuerte y susceptible entre artistas en torno a su valía, nivel técnico o capacidad artística. De hecho, como consecuencia de esto, se tendían a reproducir relaciones casi gremiales: los animadores jóvenes tratan de asociarse a gente más consagrada para aprender de ellos poco a poco en el lugar de trabajo (viendo cómo hacen cosas en el ordenador o diseñan). El mundo de la animación está más centrado en habilidades y conocimientos más concretos y en el deseo de alcanzar el virtuosismo o la perfección en algún oficio al menos, aunque se tengan nociones de varios. Luego, además, interviene el elemento misterioso de la sensibilidad artística, que jerarquiza mucho entre los artistas, y de ahí, el ansia de pegarse a quien lo tiene para aprender de él, *in situ*, algo tácito en extremo. Es decir, las relaciones más gremiales entre los artistas es una fuente de disciplinamiento que no está tan acusada en el mundo TIC. En este no suele haber virtuosos en una habilidad ni nada parecido a la “sensibilidad artística” que discrimine entre ellos. No obstante, el intercambio cada vez mayor en los espacios virtuales, foros y

bitácoras, y la proliferación de cursos flexibles, virtuales y presenciales (lo cual es inseparable del despertar del 3D), hacen que estas relaciones gremiales en la animación se vayan debilitando en favor de ese empleado asilado y reflexivo que manipula diferentes fuentes de saber (reales y virtuales) para aprender y salir del paso. Quizás, en el mundo de la informática y las telecomunicaciones, como siempre hubo mecanismos de compartición de conocimiento más impersonales desde el principio (por los medios que utilizaba la propia profesión y su idiosincrasia), tales como esas comunidades virtuales libres y amorfas, incorporadas ahora a las empresas como mecanismo productivo, se abortaron desde el principio estos rasgos gremiales que la animación ha heredado del mundo del arte.

Las empresas de animación se apoyan también mucho en los piques entre artistas como elemento de disciplinamiento y mejora del nivel al que trabaja la fuerza de trabajo, mientras que en el mundo TIC este papel lo cumple más la ideología de la carrera corporativa: esforzarse e ir destacando para ir allanando el camino a la dirección o las cúpulas. Un animador, por el contrario, no suele tener el objetivo de esforzarse y hacer carrera para entrar en la producción ejecutiva y en la administración de las empresas; aunque sí quizás entrar en la dirección de la serie o película, ser director de animación o marchar a un gran estudio (es decir, avanzar en esa escala gremial interna a los artistas en función de sus capacidades y virtuosismo). El polo especialista, en cambio, en el mundo TIC se encuentra más seducido por los cargos y por entrar en el polo de gestión.

7.7.2. Diferentes equilibrios de poder entre polos

Tras haber tratado más algunas peculiaridades en los modos de control (por sectores), es tiempo de comentar ahora las relaciones entre grupos de empleados en cada sector. En Tegestia (pero también en las otras empresas) vimos la existencia de un polo más orientado al conocimiento, especialista, que conserva más disposiciones de resonancia académica (aunque adaptadas y transmutadas para cumplir su función en el campo económico donde tampoco interesa el saber por el saber). Frente a este, vimos un polo más gestor orientado, como su nombre indica, a la gestión y dirección de grupos y divisiones, la política corporativa, la estrategia y conquista de mercados (que también ha de desarrollar su saber sobre la organización, sus metodologías de trabajo, etc.). El polo gestor era dominante frente al especialista en Tegestia y en otras empresas, y los incentivos y reconocimiento estaban de su lado. Frente a esta realidad, en el mundo de la

animación hallamos más equilibrio entre ambos polos, pues hay determinados perfiles de artistas o del polo artístico (guionistas, director de la serie o película, o creadores de personajes) que a veces se relacionan con autoridad con la cúpula de la empresa, que tienen más poder sobre las decisiones, más libertad y que incluso pueden acceder a beneficios por la explotación comercial de las ideas. Este polo artístico haría las veces del polo especialista o del conocimiento del mundo TIC. Este estatus diferencial también es aplicable a determinados perfiles de gran prestigio entre la gente que participa más en la cadena (como animadores consagrados que las empresas se rifan).

Razones del mayor equilibrio entre polos en el mundo de la animación

Este mayor equilibrio entre polos en el mundo de la animación por contraste con el mundo de Tegestia (y similares) tiene que ver también con la distribución de capitales en juego, con los capitales que porta el polo gestor en cada sector en relación al resto de la plantilla. Cuando el polo gestor está más debilitado en los recursos (por ejemplo saberes) que controla, se ve entonces más obligado a compartir el poder. Lo explicamos a continuación.

En Tegestia el director o el gerente es el ingeniero o el especialista (en un tema) pero que ha que sabido “dar el salto”. En el mundo de la animación, los artistas son lo “otro” irreducible y complementario; mientras que, en el mundo TIC, el gestor quiere proyectarse como un ingeniero más completo que el especialista. Es decir, en las TIC suele haber una comunidad de formaciones de partida entre los dos polos (el gestor y el especialista), en torno a carreras científico-técnicas. De esta manera, el gerente y el director no se confrontan con empelados que tienen un saber o recurso que él no tiene, en el que están desnudos. Más bien, aparte de tener nociones o estar actualizados en los movimientos del campo tecnológico (aunque no con tanta profundidad como los especialistas), además “saben dirigir”, tienen un saber sobre el negocio y la estrategia que, dados los intereses del campo económico, les hace más relevantes y hasta más completos. Por esta razón, el polo gestor no carece, en Tegestia, del todo al menos, del capital que los más especialistas poseen y acumulan, lo que les da cierto poder y legitimidad sobre ellos.

En el mundo de la animación, en cambio, los ejecutivos no son un artista más completo, son otra cosa. El no tener, a veces, algo (capital artístico), que la plantilla tiene y controla, hace que el polo gestor en la animación esté más a la

defensiva. En el mundo de la animación los artistas conservan más elementos diferenciales o inconmensurables frente a la cúpula y a otros gestores, que pueden blandir ante ellos y con los que ganar autoridad. Estas diferencias favorecen, en definitiva, ese equilibrio mayor entre polos en el mundo de la animación, pues cuando se carece hasta de un mínimo de capital que el otro tiene esto obliga a relaciones bilaterales. Esta *relación bilateral* es más acusada cuando además el artista goza de un capital artístico acumulado en proyectos de éxito, tras lograr crear un personaje popular o que se convierte en mítico, por ejemplo, gracias al favor del público, el cual sanciona la capacidad de ese profesional (y su saber artístico) de “acertar”. Este éxito consolida en el artista tal capital (y además refuerza el misterio de su originalidad), frente al capital económico de los propietarios y productores; y aun cuando sea un capital artístico generado por el propio campo económico y no tanto por la academia u otros ámbitos distintos. Precisamente, algunas de las declaraciones más críticas frente al polo gestor las vimos, recordemos, en un artista coronado por el éxito en el mundo audiovisual, lo que sancionaba su autoridad frente a la cúpula de la empresa.

Los productores ejecutivos y mandos intermedios del polo gestor de la animación, adquiriendo conciencia de este “estar desnudos” en un capital relevante en la esfera productiva, reivindican su papel creativo explotando su función de “mecenas”. A veces, algunos acumulan nociones artísticas; y dejan caer que expresan lo que les causa un diseño, contribuyendo así a dar forma final al mismo. Quizás su reivindicación de este papel o el ahondar en conocimiento audiovisual (que complementa al artístico) sean formas de hibridarse y, por tanto, de defenderse, de reducir esa brecha con respecto a los recursos que la plantilla posee. La hibridación (asumir disposiciones y saberes del otro polo o diversificar sus saberes y funciones), aun conservando el capital dominante que a uno le distingue, es una forma de defensa respecto al otro capital y polo que se opone, de figurar como más completo que él para estar menos a expensas de sus envites.

Hay otras pruebas de ese equilibrio entre polos que diferencia a ambos sectores. En la animación, por ejemplo, los departamentos o unidades que forman la cadena de montaje artística están encabezadas por directores del polo artístico y coordinadas a su vez por el director de la serie o película (polo artístico también); y, adjuntos a ellos, hay unos “jefes o directores de producción”. A estos mandos (que representan a los productores ejecutivos en el día a día) los artistas, sobre todo si tienen rango, no les sienten como “superiores”, sino como una especie de organizadores del trabajo que les recuerdan tiempos y objetivos. Es decir, jerárquicamente, el poder en el sector de la animación está más “bifurcado”,

habiendo una doble jerarquía: una que salvaguarda más lo artístico, la otra más lo económico. En el mundo TIC las unidades o departamentos suelen estar encabezadas por personas (gerentes o directores) del polo gestor, salvo en algunos casos donde el polo de conocimiento tiene más poder (como una unidad de innovación y, aun así, entre comillas). El polo gestor copa las grandes responsabilidades y subsume más todo. No hay tanta bifurcación jerárquica como en el mundo de la animación. Tal bifurcación significa que el polo especialista en animación tendría un espacio propio más amplio.

Hay otras condiciones que pueden favorecer ese mayor equilibrio entre polos en la animación, aun cuando sean los productores ejecutivos los que tienen la última palabra. El mayor equilibrio en favor del polo artístico no solo se debe a los recursos que este controla o a un saber que los gestores no tienen, sino que también inciden aquellas condiciones específicas que pueden deslucir a la gestión o reducir su capital simbólico. Por ejemplo, en las empresas de animación, por sus menores dimensiones (al menos en España), se reduce la complejidad de la gestión. Por ello el especialista tiene más oportunidades para destacarse, para mostrar su capacidad, frente a quedar difuminado en una multinacional extendida por todo el mundo. En este sentido, como pudimos saber, algunos productores ejecutivos de la animación no gestionan solo empresas de animación, sino que tienen en sus manos un conjunto de negocios.

Por otro lado, en las empresas de animación a la hora de crear el producto se han de observar muchas variables que no son artísticas (como el público objetivo, el tipo de televisiones o circuitos donde se exhibirá, etc.). Estos factores pesan mucho a la hora de configurar el producto y hay que saberlo transmitir a los artistas. En Tegestia esta complejidad de las variables comerciales que envuelven al producto se exagera aún más, pues se producían bienes y servicios para otras empresas, para que estas los utilicen y aumente la productividad de sus plantillas, o para que mejore la eficacia de sus procesos. Así, un programador o un ingeniero que desarrolla proyectos han de recibir en mayor medida la asistencia de aquellos que conocen el sector o el cliente concretos, los cuales pueden variar mucho en sus necesidades. Es preciso que la visión de los tecnólogos sea muy matizada por los consultores o gestores. En el mundo de la animación también hay que conocer el perfil del cliente, pero el elemento creativo y el efecto sobre el público están más en relación directa con la capacidad de la parte artística, sin tantas mediaciones de la parte comercial y gestora (aunque también haya que adaptar el producto a unos parámetros de mercado y a un estilo consensuado).

En relación al tema del equilibrio entre polos y conectado al mismo está el de la *paternidad de las ideas*. En el mundo ingenieril y de las TIC *la paternidad* notamos que queda más desdibujada. La complejidad de los proyectos difumina posibles paternidades individuales y únicas. Además el saber acumulado y enclaustrado en la corporación (en sus archivos), la asistencia de otras unidades o profesionales internos, de empresas subcontratadas o centros de investigación convierte el proceso de innovación o desarrollo en algo muy socializado. Además, no se trata de crear de nuevo un lenguaje o concepto informático, sino que se trata de aplicarlos en cosas útiles, de ensamblar y ajustar saber. Además muchos proyectos, aun cuando tienen alto grado de innovación y profesionales significados en el mismo, no se personalizan en sujetos concretos (a la prensa y al gran público no trascienden sus nombres). A menudo el que asume la representación del proyecto (por defecto) es el que lo ha gestionado, lo cual dice mucho: no hay padre de las ideas tan solo coordinador de esfuerzos. En la animación, en cambio, subsisten, en determinadas fases o perfiles, puntos de condensación de una creatividad más individual que determinan mucho la “idiosincrasia” del producto (por ejemplo el que crea el personaje, la idea, el director de la película, etc.). De hecho, los artistas que han configurado mayormente la personalidad del producto suelen quedar asociados a él para siempre en las fichas sobre la serie o película de los registros y filmotecas (lo cual no sucede incluso en un proyecto muy innovador de las empresas TIC). También algunos animadores que han hecho animaciones clave alcanzan notoriedad. Así, las paternidades creativas son más trazables y aislables en la industria de la animación, lo que puede dar pie, en alguna producción, a agrias disputas por la paternidad y por los derechos económicos asociados. La idea del creador-padre es más acusada en este sector, ligada a una “capacidad atípica” y a la originalidad de individuos concretos, que es la narrativa dominante del mundo del arte, del cual este sector toma algunas tradiciones. Esto puede chocar con otra propiedad y decisiones, las de los propietarios de la empresa. En cualquier caso, en este sector (frente al sector TIC) hay una lucha más acusada por negociar el protagonismo o el foco de atención entre propietarios, gestores y empleados (artistas). En el mundo TIC puede que estas rivalidades entre empleados y gerencias se vean desplazadas hacia luchas entre directivos por el grado de protagonismo en el éxito de determinadas decisiones o por la apuesta por estrategias y productos.

7.7.3. Otros puntos de diferencia

En lo que sigue concluiremos el apartado sobre las diferencias entre los sectores.

Matices respecto a la polivalencia y a otras capacidades

La diversificación de conocimientos (ligados al trabajo y a la práctica de la profesión) en el mundo TIC está vinculada a las mutaciones de la tecnología, a la efervescencia de las modas (certificados, conocimiento de normas de calidad o de metodologías de trabajo y gestión que prenden en la empresa o en el sector), etc. En el mundo de la animación estaba más ligada a que las empresas contratan a polivalentes para ahorrar costes laborales. Aunque lo anterior no quita que también el empleado haya de diversificar su conocimiento para hacer frente a cambios en el campo profesional y a las tendencias que prenden en él.

El que el artista se halle más comprometido con las dimensiones concretas de su trabajo, con el gusto por la práctica, se expresa en el tipo de currículum, documento o “marcas”, con las cuales uno expresa su valor. En el caso del portfolio de artista, este retiene más elementos concretos que el CV de un ingeniero o un ejecutivo (más abstracto), pues el portfolio es visual, dado que se trata de una selección de trabajos realizados.

El peso del autodidactismo es mayor entre los animadores, pues su conocimiento depende más de una práctica que se ha de perfeccionar con paciencia (y menos de la validez que otorgan centros o instituciones educativas) y puesto que hasta hace poco no había mucha formación; aunque este panorama está cambiando.

Condiciones laborales

La posición profesional y social depende de la posición del sector o ámbitos a los que se pertenece en el campo económico e incluso en el campo social en general. No puede escaparse que los profesionales de Tegestia y de las otras empresas TIC están mejor posicionados en el campo económico pues forman parte de sectores que tienen hoy un papel fundamental en la economía (y en la sociedad en general) como palancas del cambio y de modernización para otros sectores y ámbitos. Por ello también disfrutan de un capital económico más elevado que los

profesionales de la animación. En ello influye que son grandes empresas y que es un sector que ofrece proyectos más estables. También tienen un capital cultural sancionado en mayor medida por títulos (universitarios) y, por tanto, de mayor prestigio y más reconocido que el de los profesionales de la animación (con un alto capital cultural, pero menos respaldado por certificados). Los profesionales de la animación pueden gozar de mayor prestigio y remuneraciones si logran pasarse a la parte de diseño de personajes (y consiguen creaciones de impacto), aumentan su nivel técnico (y se convierten en jefes de departamentos), o logran crear estudios propios o emigrar a un gran estudio fuera del país. En el mundo TIC, como ya hemos comentado, la posición está muy ligada a entrar en la gerencia y dirección, lo cual no está tampoco al alcance de todos; pero incluso aun no llegando a tales posiciones, la mayor estabilidad y los sueldos más altos para principiantes hacen que el mundo TIC goce de mayor poder económico y prestigio.

El mundo de la animación es efervescente en extremo. Incluso en productoras de mayor envergadura tampoco se da un empleo de por vida. El mundo TI presenta vidas laborales más asentadas. Los contratos en el mundo de la animación suelen ser, casi en su totalidad, de obra y servicio, mientras que en el otro sector se encuentra más prevalencia del contrato indefinido.

En relación a la movilidad, ambos trabajadores se mueven en alto grado (entre unidades, pueden salir al extranjero, etc.). Pero los artistas de la animación se mueven de modo incierto entre proyectos, mientras que los de Tegestia mostraban, sobre todo los directivos, una movilidad en el marco de la gran empresa, y protegida. Por ejemplo, la movilidad internacional, aunque esté en ambos, tiene más peso en el mundo de la animación. En el caso de los empleados TIC la movilidad internacional viene más motivada por presiones de la empresa o como un simple medio para ganar puntos en la corporación y hacer carrera con más legitimidad a la vuelta (aunque no siempre sucede así). En el caso de la animación salir al extranjero o entrar en los grandes estudios es cumplir un deseo largamente acariciado, un medio para sacralizarse en la profesión. En el mundo de la animación, en ausencia de una empresa permanente, marcharse a los grandes estudios de animación, al menos a pasar una época, venía a ocupar el espacio de hacer carrera en las corporaciones. Para los empleados de las empresas de nuevas tecnologías colarse en las empresas dominantes mundiales de su sector es más difícil que para un artista español filtrarse en un estudio extranjero (quizás porque el idioma pesa menos en los segundos y porque probablemente hay menos animadores y otros artistas que ingenieros en el mundo).

Condiciones de salida

Comparando los destinos de personas que han abandonado ambos sectores (o hacían planes inmediatos), las personas del mundo TIC al tener mayor capital académico y económico acumulado puede lanzarse fuera de los dominios de la empresa con un paracaídas mucho más seguro. De hecho asumen una hipotética salida de la empresa como una oportunidad para desarrollar facetas o aventuras enterradas (sus capitales permiten que la salida corporativa pueda asumir esa veta). Las personas de la animación, que han dedicado toda su vida a ello, si deciden abandonar, tienen perspectivas más oscuras en el mercado laboral. Al tener habilidades muy específicas y a menudo no reconocidas por títulos (o bien reconocidas por títulos muy específicos y no universitarios) su posibilidad de trasvasarse a otros sectores es mucho menor, quedando como refugio sectores que exigen menores barreras (formativas) de entrada (empleos de servicios de bajo perfil). De este modo, los trabajadores del mundo TIC forman parte de segmentos más privilegiados dentro de los asalariados en comparación con los artistas de la animación (comercial).

Por lo que sabemos por las entrevistas (pues las personas lo habían visto en otros o se lo planteaban), es frecuente cansarse de la vida de trotamundos que implica la animación y de estar siempre a la caza de nuevos empleos. Por esta razón, en el mundo TIC, se puede envejecer laboralmente, mientras que en la animación solo perduran los muy comprometidos. Eso hace que la animación sea un sector donde predomine, en exceso, gente joven (hasta en la gerencia) y que la incursión en el sector, en bastantes casos, no dure más de diez o veinte años. Lógicamente quien va anticipando esto y se va reciclando (con estrategia) tiene mejores perspectivas que quien toma la decisión repentina de irse.

Si bien es doloroso para los empleados de la industria de la animación dejar de hacer un trabajo creativo, por el que han apostado desde adolescentes (en contra de la incompreensión o indiferencia de la familia), en ambientes laborales que, pese a todo, encuentran agradables (mejores que “trabajar de camarero”), si lo dejan en verdad, no sacrifican tanto como el gerente o incluso el ingeniero consultor: hay menos capital económico por lo general, menos capital simbólico asociado a la profesión, etc. Por esta razón dar el salto o dejar el sector por propia iniciativa es más frecuente, mientras que en el sector TIC influyen más los despidos (o ERES, etc.). En definitiva, cuando el artista exhibe ese menor miedo a lanzarse radicalmente al vacío y marcharse del sector (que el gerente o el ingeniero), en lo cual podemos leer un espíritu más libre y bohemio, hay que matizarlo con que

quizás lo que se juega en el abandono no pesa tanto (sobre todo si no ha alcanzado el olimpo del sector). No obstante también podemos razonar esto como que jugarse menos permite ser más libre, más independiente. Los beneficios excesivos atan demasiado o no permiten encontrar la salida en caso de fracaso (al estar muy emocionalmente comprometido con algo por el coste elevado de la pérdida). En la animación se pierden quizás más bienes internos con el abandono (trabajar de lo que siempre quisieron, de artistas), pero no tanto beneficios extrínsecos. En el mundo TIC se pierden, en especial, beneficios extrínsecos (duele perder la posición, verse degradado en la misma, no seguir haciendo carrera y ascendiendo como a otros les dejan y pueden, etc.). Marcharse de estas multinacionales a veces es, de hecho, la ocasión para volver a una práctica profesional más pegada a los bienes internos. Dado que son los beneficios extrínsecos (el salario, un nivel económico y de consumo), lo que nos retiene sobre todo, dado que lo necesitamos como medio social de supervivencia y también como señal social de posición y valía, cuando estos no son tan elevados, se puede ser más libre de cavilar otras salidas y ocupaciones (aun cuando los artistas sigan creando para ellos o para proyectos auto-gestionados). En efecto, en los artistas, el éxito profesional en el mercado laboral no es tanto el “régimen de veridicción de su yo” como en los ingenieros (personas muy orientadas al logro y al poder en las organizaciones), en parte porque quedar desplazados en el ámbito empresarial y laboral no necesariamente significa dejar su arte. De hecho, en las entrevistas hablaban primero de los trabajos que habían hecho en empresas, pero, al poco tiempo, pasaban a hablar de creaciones que hacen en la soledad de su hogar, no obligados, por el puro placer. Es decir, en el mundo TIC la identidad está muy ligada al éxito en la empresa, mientras que los artistas, por muy atrás que se queden en la lucha competitiva, hallarán fuentes de orgullo y de sentido propias y alternativas, más allá del éxito más externo. A este respecto, los artistas gozan de mayor libertad frente al fracaso, frente a la empresa y la identidad que confiere como profesional competente, que el ingeniero. Los artistas no necesitan de la empresa para aplicar un saber con el que disfrutan. De hecho, aun no estando en empresa alguna, un animador puede hacer un corto (con sus únicas fuerzas) que puede presentar en circuitos independientes (los cuales pueden ofrecer medios de vida, pero sobre todo un sentimiento de valía y competencia artística no tan inserto en el campo económico y profesional). Pero incluso aunque no participen siquiera en certámenes, muchos crean por su cuenta o colaboran con amistades como reclamando una capacidad que se aplica libremente, ni dentro de instituciones que juzgan, ni bajo empresas que la someten. El consultor no tiene este refugio, aun cuando se establezca por su cuenta (pues necesita clientes, no

puede hacer una consultoría para sí). Un programador, también, puede hacer aplicaciones limitadas de modo independiente, pero no una obra de arte como el artista puede alcanzar a hacer a solas. Igualmente un directivo, si no estuviera en una gran organización, ¿sobre quién ejercería su rango? De alguna manera el artista por esta capacidad y posibilidades no necesita siempre al capital, ni sus espacios laborales, ni siquiera clientes al uso, para desarrollar sus habilidades. Puede cultivarlas (de modo más personal y genuino) sin caer bajo la sombra de grandes organizaciones ni insertarse en engranajes empresariales.

Diferencias con respecto al capital social

Por otro lado, aun siendo el capital social importante en ambos sectores, en el mundo TIC este es cardinal cuando un empleado quiere un cambio de unidad o departamento (y necesita que alguien le “venda” bien en el nuevo destino). También es importante el capital social para obtener conocimiento. El capital social salva en situaciones de crisis profesional cuando un empleado necesita avales de otros para continuar en la corporación o para que las cúpulas crean en un proyecto. En la animación, dada la inseguridad constante, pues los proyectos son más cortos y sin continuidad asegurada, los artistas van migrando de un sitio a otro. Ante tal horizonte, los vínculos sociales o los avales de otros para entrar en un proyecto no son necesarios solo en “situaciones de crisis” profesional, sino de modo permanente. La entrada en un proyecto de animación, sobre todo si ya cuenta con artistas “dentro”, está jalonada hasta cierto punto por los votos positivos que puedan emitir del profesional sus conocidos sobre su capacidad de trabajo o su conflictividad, aparte de su nivel técnico y artístico como consta en sus trabajos. Exceptuando determinadas circunstancias, en el mundo TIC, cuando se termina un proyecto, si el empleado trabaja según lo esperado, no se termina la empresa, el trabajo perdura: se iniciará otro proyecto similar, o le pondrán en colaboración con otros departamentos. La organización y las estructuras creadas salvaguardan al profesional. Por tanto, el capital social, siendo importante en ambos sectores, tiene diferente recurrencia en lo que se refiere a garantizar la supervivencia profesional.

En el mundo TIC, dado que se requiere mucha interacción con el cliente, el capital social reviste otra expresión: gestionar bien las simpatías con el mismo tiene mucho peso en renovar contratos o conseguir otros, por lo que interesa construir sólidos vínculos con clientes prominentes (incluso entre los consultores

de menor nivel). Estos lazos con clientes se pueden movilizar también en caso de salir de la empresa.

Finalmente, en las grandes organizaciones, la importancia de los vínculos (en la supervivencia profesional o en el ascenso) está más contrarrestada por el peso de los procesos burocráticos. Esto diferencia a estos sectores, dado el tipo de empresa (según sus dimensiones) que predomina en cada cual.

Diferencias en las técnicas del yo y modos de construir la seguridad

Ese capital emocional creado entre los empleados de la animación en redes de reconocimiento (externas a la empresa a menudo) es un medio para compensar la volatilidad institucional del sector (los jueces y otros funcionarios, por ejemplo, tienen formas de reconocimiento incomparablemente más institucionalizadas; e incluso los mismos profesionales de la gran corporación TIC, al menos si se les compara con el líquido mundo de la industria de la animación). El éxito económico, la posición en la organización y el capital académico crean en los ingenieros y profesionales de Tegestia formas de seguridad en uno mismo más cristalizadas, más perdurables; mientras que el animador, por esa volatilidad institucional que sufre, tiene que autogenerarse o buscar medios de construir esa seguridad. Por ejemplo, véanse los instrumentos con los que objetivar y demostrarse a sí mismo y ante una red difusa (no necesariamente de conocidos) unas capacidades que mejoran (las bitácoras). Esa audiencia difusa y ese espacio en el que volcar los destellos de su evolución le dan consistencia y le ayudan al artista a creer en él mismo. Una función similar cumplen los certámenes y concursos, más o menos comerciales, al margen del trabajo de las empresas, a los que concurren para construir esa seguridad.

Pautas de localización

La mayoría de nuestros entrevistados de la animación se habían curtido en Madrid, como foco dominante. Con todo, han existido o existen empresas importantes radicadas fuera de Madrid, o incluso de Barcelona. Quizás como no son grandes empresas que trabajan para otras grandes empresas, sino que son productoras de animación, no necesitan tanto radicarse en las grandes capitales. En cambio, las grandes empresas o multinacionales de nuevas tecnologías que ofrecen servicios a las AAPP o a otras grandes empresas ganan en imagen y

economías de escala al situarse en grandes urbes y cerca de los centros de decisión y de trabajo de sus posibles clientes. También, al ser las de animación empresas pequeñas, buscan la racionalización de costes. La ubicación fuera de Madrid ayuda a ello, como también lo hacen los incentivos de gobiernos regionales, deseosos de conseguir que estos profesionales y empresas punteras se asienten dentro de su perímetro.

CAPÍTULO 8 |

CONCLUSIONES

Es el momento de concluir definitivamente esta investigación. Primero presentamos una síntesis que recoge los principales problemas abordados. A continuación ahondamos en qué novedades en la perspectiva hemos aportado al campo sociológico, como también perfilamos líneas de investigación futuras a partir de los otros interrogantes que se abren con este trabajo.

8.1. HACIA UNA SÍNTESIS

Esta investigación escogió como foco a los denominados expertos⁴⁵¹, es decir, grupos profesionales con un alto capital cultural y profesional (colectivos de la fuerza de trabajo que tienen un conocimiento tácito, formado durante años de formación avanzada de tipo científica o artística y de práctica profesional, que les otorgan unos conceptos y capacidades con los que poder operar, así como manipular o asumir más conocimiento explícito o descodificar lo tácito, gracias a esas estructuras cognitivas previas formadas). Consideramos que estos colectivos eran de importancia creciente entre los asalariados debido al desarrollo de ámbitos de actividad que precisan de su saber, enmarcados dentro de la lógica de explotación del capital. Puesto que tradicionalmente colectivos menos cualificados del trabajo vivo⁴⁵² han sido estudiados según el modo como las empresas les controlan para que sean productivos, nos preguntábamos cómo el capital organizaría precisamente el control sobre colectivos muy cualificados para potenciar su rendimiento, dada la paradoja de que retienen un conocimiento elevado que la empresa necesita y no plenamente codificado externamente en procesos automáticos y repetitivos. Queríamos entender así los espacios en que se

⁴⁵¹ Por su formación científica y académica previa se amoldaban más a esta definición los empleados del mundo TIC. No obstante, vimos que los empleados de componente artístico también tenían largos procesos de formación (aunque a veces más autodidactas) y cumplían con lo que comentábamos al principio de tener que manipular bagajes y fondos de saber (tanto incorporados como externos) para dar soluciones a demandas complejas que no se resuelven siempre aplicando instrucciones maquinales.

⁴⁵² Entendemos que todas las fracciones del trabajo vivo tienen cierta cualificación que es una barrea de entrada para aquellos que carecen de ella. No obstante, al calificar a los segmentos estudiados de “más cualificados” simplificamos las cosas para hacer ver que estos manipulan signos abstractos, tienen largos ciclos formativos detrás, y además, crean información en su práctica al haber formado unas capacidades para innovar, reelaborar un marco cognitivo, interpretar algo para ajustarlo a una situación cambiante, etc.

enmarcaba el trabajo de estos profesionales, en la medida en que estarían constituidos por un conjunto de técnicas y mecanismos peculiares, adaptados a este tipo de empleados para hacerlos productivos.

Entendimos las *técnicas* como diversos medios y estrategias por las cuales las organizaciones (en este caso las empresas capitalistas) consiguen sus objetivos (básicamente la revalorización del capital invertido para extender o conservar su posición en el mercado). Las técnicas se transforman según lo que se quiere extraer del empleado y debido también a la competencia entre capitalistas. Hacer que el empleado sea más productivo (en lo que influyen las técnicas a las que se le sujeta) ahorra costes, aumenta la cantidad de producto o favorece las innovaciones. Con todo ello se logra superar a otros capitalistas y absorber una magnitud de valor superior. En este sentido, hemos demostrado cómo las técnicas se transforman y adaptan para captar un recurso fundamental en estos segmentos analizados de la fuerza de trabajo: su conocimiento (con el que se prestan servicios o se construyen los productos).

Precisamente para aclarar los propósitos de las diferentes técnicas activas en los espacios analizados las hemos englobado en dos grandes tipos: (1) las *tecnologías orientadas a la extracción, mejora del acceso y combinación de conocimiento*; y (2) aquellas orientadas a la *reducción de tiempos* en estos procesos productivos complejos. En efecto, las primeras tratan de aumentar los materiales informativos y saberes disponibles de los que partir para generar, gracias a la *capacidad reflexiva y combinatoria de los profesionales*, soluciones nuevas y óptimas, mejoras de calidad (respecto de unos estándares dados en el mercado), proyectos diferentes, etc. en detrimento de la competencia. También hemos incluido (en el primer grupo) técnicas, a instancias de la empresa, de conformación de subjetividades emprendedoras y proclives a comunicarse y compartir conocimiento, porque cumplen los mismos propósitos. En relación a la importancia de extraer el insumo del conocimiento, hemos dicho que las innovaciones, por muy revolucionarias que sean, han de transitar *vías* inteligibles. Por tanto, no es el puro voluntarismo, sino que la calidad o la innovación dependen de conceptos, estándares o rutas ya lanzados o andados en el mercado que se han de superar o recombinar de modo rompedor, pero desde su comprensión. Quienes lo hacen realizan innovaciones y mejoras de calidad frente a la competencia (cuyos productos quedan desplazados), las cuales son, a la vez, inteligibles y asumibles por el mercado como para apropiarse de magnitudes de valor diferenciales. Ya se han resumido las técnicas incluibles dentro de este primer tipo en el punto 7 de esta investigación, por lo que recomendamos su

consulta. Recordemos aquí, por ejemplo, los espacios virtuales de trabajo comunes en los proyectos a los que subir documentos visualizables por todos; o los bucles de revisión en la animación.

Pero no se trata solo de innovación sino de ahorrar tiempos y costes de producción, que sigue siendo una presión sempiterna de la competencia capitalista. Esto pretende el segundo grupo de tecnologías vistas. Estas incluirían: generar estandarizaciones de información aplicables muchas veces a los productos con pequeños cambios; favorecer la transferencia de trucos y fórmulas dadas con las que resolver rápido problemas tipificados o conocidos en las tareas; también los diversos mecanismos (a veces apoyados por medios de representación digital) orientados a acrecentar la conciencia del tiempo y los costes en gestores y empleados; o las metodologías y esquemas de flujos de trabajo que pretenden dar claves para reducir incertidumbres y agilizar tareas en las actividades.

No olvidemos tampoco que algunas técnicas podrían cumplir ambas funciones (como ya dijimos, por ejemplo, de la *red cognitiva*). Por tanto, son sobre todo distinciones analíticas con las que podemos dar un sentido, desde el punto de vista sociológico, a los diversos mecanismos vistos.

En cualquier caso, la confluencia de los propósitos y efectos de ambas tecnologías permite a una empresa salirse de las condiciones medias de producción de modo óptimo y *más completo*, ya que logra de manera combinada los efectos siguientes: cumplir con estándares de calidad o recrearlos de modo ascendente; generar innovaciones (desde aquellas más modestas hasta de mayor calado) que diferencian al producto y provocan obsolescencia en la competencia; sacar innovaciones de modo más frecuente, con los efectos consabidos de toda innovación; y, además todo ello, a menores costes y en menores tiempos gracias a la agilización de procesos. Estas son condiciones con las que realizar un plusvalor diferencial.

Como se habrá visto, hemos logrado combinar el concepto de tecnología (de Foucault) con conceptos de procedencia marxiana. Además hemos hecho esto para ámbitos del mundo de la producción de los que se piensa que ya no admiten ser leídos bajo tales marcos, porque no presentan el paisaje fabril y harto mecánico del obrero masa. En efecto, aquí se ha demostrado cómo la competencia entre capitales se sigue jugando en términos de capacidad productiva en unos tiempos dados (donde el más aventajado logra reducirlos); pero incorpora ahora otras dimensiones (innovación, calidad, número de innovaciones sacadas frente al competidor, etc.) en combinación con la coacción centrada en el tiempo.

Estas técnicas vistas son técnicas de producción (pues hacen producir a la fuerza de trabajo mejor, organizan su trabajo, lo apoyan, etc.), pero también tienen su dimensión de control o se ven apoyadas por técnicas de este tipo. Por ejemplo, la coordinación del trabajo, como dijimos, es más fluida y flexible con los sistemas informáticos y los programas que organizan la documentación o las tareas. No obstante, dado que los ordenadores almacenan cosas hechas o permiten crear indicadores o registros de tiempos e hitos completados, esta información puede ser utilizada por la gerencia para vigilar un desempeño, comparar entre grupos de trabajadores, unidades, etc. O por ejemplo, ese sujeto que aporta en los proyectos, aun cuando tenga sus ambiciones, no lo haría tanto si no persistieran tanto controles grupales, como una evaluación individualizada de objetivos cumplidos y actitudes en el empleado, que recapitula cada cierto tiempo los logros cotidianos de la persona.

Hemos nombrado los propósitos y efectos de las dos grandes tecnologías que articulan estos espacios, pero cabe sintetizar sus orígenes o cómo las conforma la empresa:

-Así, hemos visto técnicas de producción y control diseñadas a iniciativa de la empresa y desde su conocimiento de las necesidades del proceso de trabajo. No obstante, todo diseño de técnicas y su forma final no responden siempre, en exclusiva, a la originalidad de la empresa o a objetivos únicos de productividad. El clima ideológico y político también tiene su efecto. Así, hemos adivinado en algunos planteamientos la influencia del neoliberalismo y su exaltación de la competencia, la iniciativa y la flexibilidad. También las empresas, aun cuando son originales en adaptar técnicas a sus propósitos (en este caso para trabajadores intelectuales), beben de tradiciones organizativas disponibles históricamente. Por esta razón, hemos llamado la atención, por ejemplo, sobre la influencia de los modelos toyotistas. Estos prendieron en todo el campo económico desde 1980 y son especialmente aplicables y adaptables a trabajadores de perfil muy cualificado como a producciones complejas (dada la flexibilidad, la necesidad de vueltas hacia atrás o cambios que se precisan ante la imprevisibilidad de las actividades estudiadas). Tampoco hemos pasado por alto la preservación de elementos tayloristas y fordistas, pero que las empresas de este tipo adaptan bajo nuevas técnicas debido a su traslación a los referidos expertos.

-Ahondando más en los orígenes, hemos comprobado que, en ocasiones, las empresas complementan sus técnicas con otras que conforman mediante el aprovechamiento de ideas y prácticas de sus propios empleados, o de conceptos

novedosos de otras esferas sociales: por ejemplo, las comunidades de compartición de conocimiento más reguladas en las empresas son copias y formalizaciones de comunidades espontáneas de ayuda entre empleados, o de las típicas de los internautas y los desarrolladores libres. O pensemos en la introducción de la idea de red o de red social para articular nuevas formas de innovación. En los casos más extremos, pero dentro de esta lógica, a veces ni siquiera la empresa formaliza e introduce técnicas, sino que parasita directamente formas de comportamiento difusas de sus empleados: por ejemplo, impacta en la producción de las empresas el que los empleados se hagan con trucos y otros recursos por medio de sus prácticas autodidactas y de las comunidades virtuales por ellos mismos gestionadas más allá de la empresa.

-Como complemento, hemos visto que algunas coacciones y formas de canalizar la conducta no tienen su fuente tanto en técnicas como en lo que hemos denominado *estructuras coactivas*: las personas en sus acciones aisladas orientadas en su propio interés generan efectos (en las condiciones de competencia, en los niveles mínimos requeridos) que se sobreponen a todos. Estos efectos se ven acelerados gracias a los nuevos medios digitales de aprendizaje (por algunos efectos y facilidades comentadas para tal aprendizaje que permiten). De los efectos de estas coacciones activadas difusamente también se benefician las empresas, aunque estas no las organicen directamente como ocurre con las referidas técnicas. Con todo, al primar a aquellos que mejor se sobreponen a estas coacciones difusas, las empresas las retroalimentan en cierto modo.

-También hemos visto tecnologías que operan y han nacido en el plano subjetivo (*tecnologías subjetivas*), pero cuyos efectos se dejan sentir en las prácticas profesionales del trabajo vivo y en los espacios empresariales. Son instrumentos con que lograr un mejor ajuste a un medio profesional que coacciona al tiempo que permite (gracias a ese ajuste óptimo) lograr beneficios, cumplir deseos de excelencia, etc. También estas tecnologías subjetivas comprenden formas de pensarse a uno mismo para ser consciente de problemas en la carrera profesional, vacíos en las capacidades, etc. a fin de remediarlos. A veces estas tecnologías no solo son buscadas por el propio trabajo vivo, sino que determinada formación de las empresas las difunde.

Todas estas técnicas y elementos vistos forman *constelaciones*: es decir, se apoyan entre sí al generar efectos que se refuerzan mutuamente, al menos hasta que no mutan (porque se encuentran técnicas mejores, o porque quedan rebasadas por otras que la competencia utiliza, o por determinadas circunstancias

políticas y sociales que interfieren en ellas). También una *constelación de tecnologías* es eficaz a la hora de producir unos efectos hasta que determinados actores encuentran técnicas con las que mitigar o contravenir el poder de una organización o empresa, o con las que oponerse a otras coacciones (como las coacciones subjetivas, competitivas, etc.) presentes en un campo o ambiente dado.

Es interesante que todas estas técnicas y mecanismos se adopten para constituir y modelar según imperativos de rendimiento y eficacia aspectos como las tareas intelectuales, la creatividad o la innovación. Estas son actividades que, hasta ahora, se concebían como más misteriosas o inciertas; pero, dado que el capital las necesita en mayor medida en su proceso de valorización, trata de encontrar mecanismos que venzan sus incertidumbres o que objetiven sus pautas de funcionamiento para someterlas a sus fines de modo más depurado. La organización capitalista está llevando sus procesos de organización y control a nuevos continentes de la actividad humana con vistas a ganar rendimiento. Por esta razón, hemos hablado, debido a estas técnicas, de una *constitución mayor del trabajo intelectual y creativo*, aunque tal proceso no necesariamente revista formas idénticas a las de la constitución capitalista del trabajo del artesano (más basadas en la descualificación abrupta, en la vigilancia continua o en la coacción directa). El trabajo con componente creativo e intelectual, al no estar codificado en un conjunto de procesos automatizados y repetitivos, no permite saber con total precisión siempre cuánto producto se obtendrá en un tiempo (por ejemplo, incidencias de un cliente resueltas, innovaciones generadas, proyectos hechos) y retiene algo de incertidumbre en sus procesos. No obstante, mediante estas tecnologías sociales analizadas, que construyen el entorno de trabajo, y mediante su combinación peculiar, se ofrecen más recursos y bases de apoyo para la mejora de la calidad, y se reducen tiempos de comunicación, operativos, de creación, etc., de modo que se domeñan algunas incertidumbres del trabajo intelectual y creativo (aunque no desaparezcan del todo).

En este sentido hemos operado un salto epistémico. Frente a considerar que el capital ahora explota una creatividad pura que, cual magia, inviste de valor a los productos, o explota simplemente la subjetividad peculiar de ciertas personas o incluso grupos, hemos añadido a esto la importancia de una *organización y un control* para dinamizar la explotación de tales aspectos, reducir tiempos de producción y ajustar tales innovaciones y creatividades a unos parámetros de mercado (que son los que brindan inteligibilidad a unas innovaciones). Así no solo hay que superar a la competencia en cuanto a creatividad, sino también en cuanto

a estas *capacidades organizativas y de ajuste al mercado* (todo lo cual, en conjunción, establece cuánto supera una empresa unas condiciones medias de producción en las que otros están congelados).

El capital, con estas técnicas que utiliza, demuestra y realiza la verdad desmitificadora de que la creatividad se ve fortalecida por un entorno (por los recursos e instrumentos de este que dispone), aunque sin que los individuos dejen de ser importantes (pues, en último término, son ellos o los grupos que forman los que, al manipular de modo peculiar e idiosincrático los recursos de dicho entorno, generan soluciones diferenciales). No obstante, esta desmitificación que ayuda a corroer algo más la idea del mito creativo está orientada, precisamente, a generalizar o alimentar la capacidad de innovación, a liberarla de moldes estrechos, pero al servicio único de la revalorización, no por el puro disfrute de las personas o para que simplemente un mayor número de estas puedan conocer más y mejor. En esta misma línea, hemos visto que Internet y otros dispositivos (en el caso de los artistas), aunque por un lado ayudan al aprendizaje continuo, por otro, al estar insertos bajo los dictados del capital, se convierte en un instrumento que agrava la competencia al recrear continuamente el nivel mínimo de saber exigido en el trabajo vivo. Por otro lado, esa desmitificación del mito de la creatividad o de la capacidad innovadora es liberadora si permite a más personas participar en tales actividades, no si tiene como trasfondo, como muchas empresas hacen, que se vuelque el conocimiento a archivos corporativos o a las unidades de trabajo de modo que las empresas dependan menos de empleados concretos. O, por ejemplo, se insiste muchas veces en la comunicación o la empatía y se instruye en ellas, pero estas no son, sobre todo, medios para una existencia más plena o más ética (por ejemplo para comprender al que sufre por la competitividad), sino instrumentos de rendimiento y poder al servicio de la empresa o del profesional concreto. Podemos decir así que la dinámica capitalista propulsa técnicas, procesos y cambios culturales que aportan resortes liberadores, pero el marco en el que los inscribe (revalorizar más capital de modo ciego, incentivar la competencia, hacer más fuerte a la organización, generar unas conductas en los empleados, etc.) los termina por desvirtuar.

Pasando a un tema conectado con lo anterior, a lo largo de este trabajo hemos hablado de la capacidad reflexiva (necesaria tanto para abordar tareas laborales que exigen capacidad de replanteamiento, como para dirigirse en estas organizaciones y mercados profesionales). Esta capacidad sería explotada de modo prominente en estos espacios pues estos la necesitan para generar innovaciones, adaptaciones novedosas y mejoras de calidad. Además, esta capacidad reflexiva se

ve impulsada al crear el capital un entorno que la induce (puesto que la empresa objetiva los mecanismos que potencian dicha innovación y calidad) ya que aumentan en dicho entorno los recursos informacionales y técnicos disponibles (que propenden a repensar cosas por tal disponibilidad). No obstante, no solo es capacidad reflexiva lo importante. Existen otras capacidades conectadas con ella y en las que hemos reparado frecuentemente: empatía o capacidad de interpretación y descodificación, que hacen posibles la comunicación fluida y la eficacia en la realización de tareas. Los modos de producir muy vehiculados por redes y equipos, como orientados a las tendencias del mercado, provocan que la capacidad adecuada de comunicación y descodificación del otro para hacer mejor el propio trabajo sean fundamentales. Además, ámbitos y actividades apoyados por los medios digitales (como las *intranets* por ejemplo), pero no codificados totalmente en una serie monótona de procedimientos, pasos e interacciones con máquinas, provocan que el flujo de trabajo se tenga que “construir” mediante la adecuada disposición y capacidad de coordinación y autodirección de los empleados y gerentes (lo cual remite de nuevo a la empatía, la comunicación, la interpretación, etc.). Incluso aunque se utilizan medios digitales para armar y facilitar esas cadenas de trabajo, hay que saber interpretar, descodificar o producir de modo entendible (y sin generar conflictos) cibermensajes o documentos, y traducir indicaciones de otros en diseños. Por esta razón muchos esfuerzos de los empleados como técnicas diseñadas por la empresa se dirigen a crear ese *homo comunicans*. En cualquier caso, la capacidad de reflexión (que señalamos primero) y la comunicativa están en relación. Pues la capacidad de reflexión para realizar unas tareas intelectuales y mejorarlas no solo se alimenta con la disponibilidad de la información o induciendo la autoexigencia (como consiguen ciertas técnicas), sino también haciendo que las sugerencias y la transferencia de ideas se hagan en mayor medida y sean más entendibles creando tales subjetividades comunicativas.

Esta revalorización de ciertas características y disposiciones (como la capacidad de interpretación y comunicativa), debido a las necesidades de las formas de producir (en estos sectores), arrastra cambios en el plano de las oportunidades profesionales y en el equilibrio de los géneros como vimos. Como la comunicación para crear un equipo bien armado es central en la organización de proyectos y unidades o en la gestión del conocimiento, las mujeres (que tradicionalmente han formado, por su modo de socialización, subjetividades más comunicativas) verían incrementadas sus opciones de penetrar y crecer en niveles intermedios al menos.

Por otro lado, hemos hablado de *técnicas subjetivas o del yo*. Con ello queremos significar que los profesionales son copartícipes de esa constitución mayor de su trabajo y de su subjetividad por el capital. Al margen de los programas de transformación en los que la empresa les puede incluir, ellos buscan también recetas y mecanismos para mejorar su rendimiento, su saber y originalidad (bien por medio de su propia autoobservación y objetivación, bien porque lo hallan en la literatura especializada). Por ejemplo, vimos que las presiones de rendimiento (en calidad y cantidad) y no simplemente la labor despreocupada se traslucían en las técnicas y orientaciones de los artistas generadas por ellos mismos. Ocurría lo mismo en el mundo TIC con respecto a la presión (autogestionada) por actualizarse y diversificar sus saberes. Esto lo hacen para, gracias a este mejor ajuste, progresar y hacerse más empleables. Persiguiendo su interés al amoldarse a las urgencias del ámbito profesional son parte activa en la constitución de su trabajo de modo capitalista gracias a estos instrumentos de lectura de uno mismo y transformación rutinaria.

Cuando decimos que estos grupos profesionales están más constituidos por el capital puede parecer una exageración, pues tal proceso no parece revestir las formas acostumbradas y explícitamente coactivas que cabría esperar en ello. Pero, para demostrar tal fenómeno de constitución capitalista, se pueden comparar las formas de organización analizadas con las de aquellas clases profesionales todavía no tan permeadas por los dictados del capital: por ejemplo, algunas clases profesionales del sector público y de alto estatus (aunque cada vez haya más presión por fiscalizar los recursos públicos, lo que incide sobre ellas). Pese a todo, pensemos en los juristas que trabajan para el sector público. Aun cuando puedan necesitar actualizar su capital cultural y profesional, probablemente no utilicen ni tengan disponibles herramientas como: las comunidades amplias de apoyo, o las redes y repositorios corporativos virtuales que transfieren conocimiento con el que resolver ciertas cuestiones en el menor tiempo (como hemos visto en los profesionales estudiados). Aunque existe el acervo de la ley y se han desarrollado ciberpáginas que recuperan sentencias y otros documentos, tales herramientas (que obedecen a presiones de tiempo del capital o la necesidad de impulsar la innovación) no están tan desarrolladas y extendidas en esas profesiones menos subyugadas aún por la lógica del capital como sí pudimos ver en las empresas estudiadas. Tampoco tales profesiones son foco de técnicas motivacionales o se lanzan a la *gestión de la marca*. Por otro lado, profesiones como la de juez no están sometidas a un marco establecido extrínsecamente (y representado por gráficos e indicadores ideales) para salvaguardar unos beneficios y que impone

unos costes y tiempos planificados, o que detecta desviaciones periódicamente para disciplinar la práctica. Del mismo modo, no están tan sujetos a métricas que dicen en qué tiempos medios han obtenido otras unidades y proyectos similares un resultado, o prefijadas por la gerencia, y a las que deberían ajustarse (por ejemplo, no deberían generar unas sentencias en unos tiempos según otros casos similares o niveles de rentabilidad). Pueden buscar colaboraciones puntuales con otros profesionales de otros campos para mejorar la investigación judicial de un hecho (en eso se parecen, en parte, a los profesionales estudiados cuando estos tratan de hacerse eco de nuevos conceptos tecnológicos de la academia u otros ámbitos para aplicarlos). No obstante, tales jueces no sufren la obligación, como en el caso de los profesionales de Tegestia, de encontrar modos más eficaces de producir desde el punto de vista de tiempos y costes, de aumentar la certidumbre de que la innovación se ajusta a las necesidades del mercado (y por tanto se validará y realizará como valor en una medida adecuada), así como de reducir los tiempos de generación de una innovación.

Por otro lado, el hecho de que operen diferentes técnicas que se inspiran en diferentes conceptos y buscan distintos propósitos (bien reducción de tiempos, o bien esfuerzo reflexivo y extracción de conocimiento, como hemos visto) evita calificar simplemente lo que acontece en los espacios estudiados como una nueva taylorización. Aun cuando haya grupos más afectados por esta tendencia (dentro de los sectores abordados), todo no se amolda a la misma; tanto más cuanto que la revalorización no solo se logra en estos espacios gracias a productos muy estandarizados, fijos y mediante procesos muy repetitivos y simplificados. Existen, por el contrario, otras dimensiones que se han de contemplar en la competencia entre empresas por la apropiación de valor.

Igualmente, en contra de una nueva taylorización, hemos afirmado que estas profesiones están más constituidas por el capital, pero no siempre eso significa que sufran descualificación (entendida como que su saber lo hayan perdido y los procesos hayan sido recodificados hasta aplicar instrucciones rutinarias sin más). A diferencia de este escenario, las formas como se ha constituido su trabajo por toda una serie de técnicas les obligan a asumir una pluralidad de cualificaciones, o a actualizarse muy rápido. Además, más que depender solo de su conocimiento incorporado, han de saber cómo manipular los fondos globales para generar soluciones según contingencias y nuevas demandas. Lo que les aqueja no son tanto monotonía y tareas muy pobres, como la necesidad frecuente de cambio o adaptación, la falta de tiempos para acometer tareas

mentales exigentes y cierta volatilidad de contenidos (esto último se acercaría a cierta descualificación, entendida como superficialidad, pero sin ser abrupta).

En general, aquellos que se han movido a posiciones de gerencia como poco, o bien a la parte de captación de requisitos, diseño de proyectos o innovación se han protegido mejor de las tendencias más industrializadoras y de la degradación de condiciones en el mundo TIC, aunque, como vimos, los sueldos están congelados y los ascensos se han ralentizado para todos en general. En animación algunas habilidades han quedado un tanto relegadas si la producción es en 3D (como es saber dibujar), pero ha emergido como requisito un saber técnico (un capital de saber acerca de programas), que ha de utilizarse junto con la capacidad de interpretación artística, como condición de selección. Aquellos en puestos de producción ejecutiva y dirección o los artistas más consagrados por su creatividad o elevado saber son los ganadores. También parece que las condiciones se han degradado salvo para los artistas con mucho estatus en la profesión.

Hay una objeción que se puede hacer a la perspectiva fundamental aquí presentada en torno a la necesidad de articular técnicas con las que controlar al trabajo, canalizar su conducta y extraer aquello que preferentemente se quiere conseguir de él. Podría pensarse así que la coacción fundamental es la salarial, que hace a la persona dar el máximo para preservar su trabajo, y no complicadas y rebuscadas “técnicas”. Esa perspectiva solo salarial y más económica es lo que hemos pretendido completar o superar aquí. En verdad, la coacción salarial y la necesidad de procurarse un sustento fuerzan a la persona a ingresar en el mercado de trabajo. Pero, al mismo tiempo, son diferentes técnicas que organizan un ámbito y mueven a determinados comportamientos las que refuerzan su rendimiento y las que, sobre la base de la necesidad de trabajar (que asegura una motivación primordial), hacen a esa fuerza de trabajo máximamente productiva. También, aparte de la coacción primordial de ganarse un salario, son luego diferentes disposiciones y formas de orientarse (como las técnicas subjetivas vistas) las que generan profesionales más ambiciosos y más productivos. No todos tienen las mismas disposiciones y ambiciones (alentadas por metáforas y técnicas).

Aunque hemos hablado de técnicas, también hemos dado importancia a los artefactos, es decir, esos dispositivos (como los nuevos dispositivos digitales y nuevas formas de comunicación) que dan soporte a las técnicas para que estas puedan alcanzar mejor unos efectos reales. Pensemos en cómo algunas técnicas antes mentadas perderían fuelle o no se habrían adoptado de una forma tan eficaz

si no se dispusiera de la sofisticación en el manejo de información que aportan los medios digitales. No queremos decir que los medios digitales causen las técnicas sociales mentadas. No obstante, cuando cierto nivel técnico (en este caso informático) está disponible, ello da más juego a las tecnologías sociales si los agentes saben aprovecharlo, de lo que se deduce que la ausencia del mismo coartaría ciertas posibilidades de control y organización de la producción.

En definitiva, así como la máquina tradicional (basada en el encadenamiento de una serie de mecanismos simples) controlaba un trabajo simplificado o descualificado, así también un trabajo más complejo, que retiene mucho componente tácito, necesita de sus artefactos específicos de control (digitales en esencia), los cuales no siempre someten a automatismos inexorables. Más bien automatizan partes o procesos secundarios, o sistematizan las tareas (las ordenan mejor), pero no eliminan la iniciativa del sujeto, sino que también pueden estimularla. Pueden agotar a la persona no tanto por reducción, como por proliferación de la información y de las redes que construyen. Así como antes la máquina sirvió (y sirve) para potenciar la fuerza y capacidad física, la máquina digital, por su capacidad de transportar cada vez más información o de elaborarla mejor o más rápido, es un instrumento central de potenciación del rendimiento del trabajo complejo (intelectual, creativo, artístico). Esto se debe a que actúa sobre el tipo de material con el que el trabajo complejo opera (permitiendo detectar cosas, incorporando nuevas herramientas de intervención sobre la información o de acceso a los otros) de modo que potencia su capacidad perceptiva y cognitiva. Gracias a lo que permiten los medios digitales, el profesional puede producir contenidos o prestar servicios logrando un nivel de calidad mayor o, a través de la recombinação de información, generar más variaciones en los productos que se ajusten a las diversas demandas del mercado. Los artefactos, sus posibilidades y características cambian, en definitiva, según aquello a explotar en mayor medida (como el conocimiento) y según las conductas buscadas en la fuerza de trabajo (reflexión, etc.), encarnando o dando un efecto más eficaz a unos planteamientos de control y formas de producir.

Obviamente (por remarcar la combinación de factores), el uso de los artefactos digitales puede ser aprovechado por el control empresarial pues los profesionales han desarrollado una autoexigencia y han aprendido modos de investigar y buscar información, la cual además puede utilizarse para las demandas concretas de la producción siempre y cuando pase por el filtro del saber del bagaje personal del sujeto.

Los medios digitales tienen también una importancia fundamental en relación al tiempo de trabajo. Por ejemplo, al ahorrar ciertos procesos secundarios o mecánicos, acortar tiempo de procesamiento y análisis de la información, evitar desplazamientos para transportar una tarea o hacer posible simultanear la participación en diferentes actividades, saturan mejor el tiempo laboral. Por ejemplo, hay centros de trabajo (integrados o subcontratados) repartidos por todo el mundo pero encargados de colaborar en el mismo proyecto (gracias a las redes digitales) lo cual permite aprovechar las veinticuatro horas del día para la producción cognitiva. Por otro lado, los medios digitales tienen mucha importancia en el hecho de que se pueda trabajar desde casa o durante los desplazamientos cotidianos (extensión del tiempo de trabajo), venciendo así la idea de espacio único de trabajo ligado al establecimiento de la empresa. Obviamente, de nuevo, los medios digitales no bastan por sí solos, pues el trabajar desde el hogar responde a políticas decididas de la empresa (para ganar legitimidad o aprovechar lo bueno de cada espacio según la tarea) o es posible siempre que se dé una capacidad de autocontrol y de autoexigencia en el empleado.

Por otro lado, estos artefactos mentados no solo permiten cumplir mejor al profesional cognitivo con unas tareas. La informatización de los procesos permite, asimismo, a quienes ejercen labores de control, una visión panorámica sobre el proceso: saber qué tareas terminadas se han subido, lo que falta o quién está haciendo qué. También se pueden generar métricas y establecer comparaciones con otros grupos, como proyectar tendencias de tiempos. Es decir, los artefactos potencian también la mirada de la gerencia y la dirección (sobre tareas complejas y de carácter intelectual antes más difíciles de someter a rejillas de análisis global y a síntesis). Pero al mismo tiempo que permiten una visión panorámica también son medios para ejercer una disciplina individualizada si se requiere. Este punto nos introduce ya en los modelos de ejercicio del poder en estos espacios.

De las tecnologías sociales vistas y de los artefactos en que se apoyan, es posible, en efecto, entresacar unos modos de ejercer el poder. Aunque por un lado se advierte que perviven formas de coacción directa (coacción salarial, sanciones directas, órdenes jerárquicas, control de la conducta individual, despido, etc.), o el sometimiento a ciertas codificaciones y maneras de hacer ineludibles (por ejemplo, proyectos predefinidos, instrucciones obligatorias, etc.), también se advierten otros modos de ejercer el poder. Un poder que ofrece posibilidades, que hace proliferar recursos para estimular a esos empleados creativos y su capacidad reflexiva. Les provee de nuevos conocimientos que completen los que ya tienen, los cuales, por esto mismo, pueden ser aplicados y exteriorizados mejor. Además

este poder crea un *ecosistema de creatividad* que sea el caldo de cultivo de mejores prácticas que estimulen la eficacia, pues la potencia productiva y las mejoras en el rendimiento no dependen de individuos concretos sino de generalizar y compartir fórmulas y de un agregado dinámico. También hemos visto un tipo de poder que hasta incorpora algunas expectativas de los empleados o conceptos de otras esferas (del ocio, etc.) porque estimulan el rendimiento (que impacta en la revalorización), confieren legitimidad y desactivan críticas y malestares.

También los nuevos modos de ejercicio del poder, aunque a veces reescriben la práctica de trabajo originaria de los empleados de modo drástico (a la manera fordista-taylorista), recientemente intentan intervenir en la práctica para mejorar el rendimiento pero no reconduciendo al empleado a un molde castrante sino de un modo peculiar: emulando la práctica tradicional (gracias a la flexibilidad de los medios digitales para lograr esto); no siendo un poder visible sino sigiloso, sin que el empleado se dé cuenta; o mejorando procesos de tal forma que se alivian ciertas cargas pesadas de la actividad para que la persona se centre en lo más reflexivo y original.

Todas estas formas de ejercer el poder nos han permitido hablar de la irrupción de un modelo de poder que no siempre coarta, sino que muchas veces cuida o difunde modelos de cuidado de sí (por ejemplo, ayuda a mejorar la calidad o socializa en formas de gestionar el potencial). Esto se completa con una lógica biopolítica, por la cual reconstruye el entorno y mejora las herramientas, pero no de un modo invasivo, sino para el estímulo tanto de la persona como especialmente del conjunto, de modo que pueda colaborar con menores barreras (físicas, comunicacionales, etc.). Este poder biopolítico y de cuidado, el cual “revitaliza” para potenciar los recursos cognitivos portados por los profesionales, se hace patente en estos sectores porque parte de los beneficios diferenciales del capital se derivan de qué recursos tiene la persona para elaborar sus soluciones y de cómo reelabora la información para adaptarla a nuevos contextos, generar novedades, procesos más dinámicos, etc. Si bien la empresa sigue organizando la actividad conforme a divisiones del trabajo y cadenas digitales que ensamblan contenidos, también cada fase o cada tarea, aun cuando parta de unos modos dados de trabajar, no siempre genera idénticos resultados. La complejidad de las tareas hace que el empleado, hasta cuando ejecuta decisiones de otros, siempre se encuentre con contingencias, cosas no previstas o que no cuadran como se pensaba, errores o cambio de planes que se han de subsanar o afrontar. Por eso, se brindan medios para ello.

La necesidad de adaptar las relaciones de poder a un tipo de empleado que ofrece su conocimiento y creatividad no solo refleja una estrategia para extraer mejor estos, sino que muestra que el estatus del subordinado es superior (por la posesión de ciertos recursos en comparación con la mayoría de asalariados). En efecto, esta “adaptación de los modos de ejercerse el poder” refleja la importancia (aun siempre amenazada) del polo especialista y artístico (según la terminología utilizada en los dos sectores), pese a que también sobre las personas del polo comercial y gestor se apliquen tales técnicas novedosas.

Con este modelo de poder que se modula ante este tipo de empleados, podemos incluso ampliar y completar la visión de autores del marxismo analítico (como E. O. Wright) en relación a por qué estas clases profesionales se hayan en una situación contradictoria: estos profesionales no solo están en situaciones contradictorias porque, aun sometidos al capital, a la vez, perciben altos salarios o tienen cargos de responsabilidad. Hemos visto que, a veces, no es así incluso, pero tienen una expectativa y ambiciones típicas de carrera (un *ethos* o unas técnicas subjetivas peculiares). Son contradictorias también porque se les incorpora a la dinámica capitalista, pero a la vez las organizaciones modulan su poder ante ellos, aplican modos de relación y poder distintos, que coartan y coaccionan, tanto como estimulan e incentivan a veces. Es decir, la contradicción no solo está en los salarios sino en unas formas de poder ambivalentes (que no son así por capricho, sino por cumplir mejor con dimensiones múltiples que inciden en la revalorización).

Siguiendo con el tema de los modos de poder vistos, hemos visto que la empresa genera sus técnicas bien a través de elementos que diseña originalmente, bien por influjo del entorno ideológico y político y de tradiciones organizativas previas, o bien incorporando ideas y expectativas de aquellos a controlar. Por esta razón también hemos hablado en este trabajo de una *empresa flexible y reflexiva*, y que ejerce su poder mediante estos atributos. Es decir, trata de combinar elementos de diferentes fuentes y los corrige, periódicamente, para sobrepasar a la competencia como también a los propios empleados (al integrarlos mejor a la organización a través de estas técnicas, al saturar más el tiempo de trabajo, etc.). La empresa que muta más flexiblemente y que es más reflexiva (por medio de ciertos órganos internos) a la hora de distinguir signos de cambio es la que prevalece. Adoptar un modo reflexivo (para cambiar) y flexible es ajustarse mejor a lo que exige la coacción de un universo capitalista donde las empresas han de preparar cambios y mutar para renovar sus bases de competencia con las que absorber una magnitud de valor diferencial.

En relación a lo anterior podemos aclarar algo acerca del modo como acontece el cambio en estos espacios. Las técnicas vistas (y los modelos de poder que vehiculan) no se conforman de repente o gracias a mentes privilegiadas de la organización. Obviamente, existen departamentos y personas encargadas en mayor medida del pensamiento sobre la organización empresarial. Con todo, su adopción es paulatina: se adoptan en determinados grupos y se ven los resultados; se modifican sobre la marcha; se fusionan con propuestas de los empleados; se combinan con cosas vistas en la competencia; y al final se generalizan al todo si se puede, o si no, se abandonan o quedan muy acotadas a centros concretos. Así, hay momentos de *crisis organizativa* en las que si la adopción de ciertas técnicas la resuelve y arroja buenos resultados económicos (que son, en parte, el régimen de veridicción de todo cambio), esto se convierte en una fuente de legitimidad importante para la técnica, deslegitimando a aquellos reacios a cambios. Por tanto, la empresa funciona darwinistamente: genera mutaciones y observa resultados, como también introduce perfiles heterogéneos para luego primar lo que necesita. Los procesos de cambio de la organización son complejos y avanzan por ráfagas. De algún modo, también hemos visto cómo, debido a que las técnicas se nutren de expectativas del trabajo vivo, son los empleados los principales valedores de los cambios y uno de sus apoyos en ocasiones. Las direcciones más vanguardistas (que renuevan la batería de técnicas) buscan los apoyos de los empleados (pues de su disposición depende también el éxito de las técnicas) en contra de otras personas y centros de poder. Estos pueden convertirse en escollos si, a resultas de los cambios organizativos, ven peligradas la morfología de sus antiguas relaciones o la cultura a la que están acostumbrados (lo hemos visto en el teletrabajo o en el diseño de nuevos espacios, pues a veces los directivos se encuentran que pierden capacidad de control o al menos los aspectos más visibles y externos de la relación de poder).

También es cierto que los empleados adoptan o se suman a cambios e iniciativas no solo porque les interesen o realicen expectativas. Por un lado, el atomismo de estos ámbitos genera un espacio sin mucha resistencia. Tampoco se cuenta con las visiones alternativas que ofrecían los sindicatos (o solo de modo muy debilitado), que leían la letra pequeña de todo cambio. Por otro lado, estamos ante empleados que quieren convertir su capacidad de asimilación (de nuevas formas de trabajar) en un signo de flexibilidad, frescura y superioridad ante las empresas.

Lo anterior nos vuelve a remitir al ejercicio del poder, pero en este caso en referencia a las luchas competitivas entre sujetos. Tal como dijimos que la

organización que es suficientemente flexible para transformarse e incorporar recursos y técnicas se impone sobre las otras, esto también es válido para los sujetos. Aquel que es reflexivo y flexible se adapta mejor a un campo económico cuyas bases de competencia están en desplazamiento permanente tanto por la competencia entre los mismos asalariados como entre las propias empresas, que exigen como consecuencia de ello nuevos criterios, saberes, disposiciones, etc. Al adaptarse óptimamente, uno puede ejercer poder sobre los otros (excluirlos, pasar procesos de selección, conseguir nuevas posiciones desde las que se toman decisiones coactivas sobre los otros). El sujeto que aprende a objetivar el campo y a sí mismo, aprende a identificar riesgos y carencias, como a hacer emerger recursos (mediante la formación, o por medio de la explotación de ciertos elementos de su yo o de las situaciones, antes no pensados, etc.). Como el capital induce siempre un dinamismo en las condiciones de existencia, ejerce poder y prevalece quien responde a ello con la plasticidad, quien se mimetiza con esta lógica, es decir, quien se convierte en una máscara del capital: quien reflexiona a menudo sobre su carrera, se forma, practica otras habilidades, o aquilata nuevas relaciones activables en términos profesionales. Este tipo de subjetividad se pone en evidencia en que algunos se piensan como marcas comerciales (que se cristalizan transitoriamente en esos soportes de la identidad que son los perfiles sociales en diversas redes, los blogs donde se muestra qué le ocupa a uno en un momento dado, etc.). La subjetividad pensada como marca implica cierta estabilidad, cierta continuidad (ciertas disposiciones que se mantienen). Al mismo tiempo, el concepto de marca indica un distanciamiento con respecto al yo para problematizarlo y hacerlo evolucionar de modo que impacte y sea atrayente dentro de un mercado profesional y corporativo (donde se da una oferta escasa de oportunidades). Por eso, hemos venido defendiendo que el concepto de disposiciones no basta para entender espacios que exigen cada vez más reflexividad.

Aparte de esa capacidad reflexiva, esencial para crear nuevas disposiciones y conocimientos o para activar recursos, hemos reflexionado sobre los recursos mismos, cuáles son estratégicos en la competencia entre profesionales en estos espacios. Junto con el conocimiento formado en instituciones académicas, hemos reparado en el capital profesional (o conocimiento ligado al ámbito productivo en sí y a sus procesos). También hemos reparado en la enorme importancia que toma el capital social, sobre todo en momentos de crisis profesional o ante la inestabilidad del campo empresarial (reestructuraciones, despidos, proyectos temporales, etc.), que en estos sectores son endémicos. Las relaciones son

importantes porque transfieren conocimiento, información sobre nuevas oportunidades, como confianza al validar a la persona (*capital emocional*). Los conocimientos y capacidades de la persona son tácitos y retienen un punto de incertidumbre para la empresa. Para eliminar tales incertidumbres, los empleadores, aunque se apoyen en cosas más abstractas, como un currículum, o menos, como una selección de trabajos, recurren a la opinión o validación de otros para despejar la duda sobre la confiabilidad del capital cultural y profesional de un profesional y sobre si rendirá como es debido. De ahí la importancia del capital social en estos ámbitos. Esto nos permite hablar de otro factor de coacción: la tiranía del grupo en el espacio de trabajo como de la opinión social en determinados mercados profesionales un tanto cerrados.

Asimismo, también hemos hablado del control de ciertas redes institucionales o de ciertas marcas dejadas en la trayectoria por ciertas experiencias. No todos los proyectos valen lo mismo, ni dan el mismo valor a la fuerza de trabajo. Determinados profesionales logran penetrar en determinadas instituciones de formación, y de ahí, a empresas y proyectos de alto valor profesional, lo que les hace entrar en circuitos donde las oportunidades se generan casi solas: unas conducen a otras al leer las organizaciones posteriores las *marcas de prestigio* previas. También, desde la perspectiva del empleador, seleccionar a sujetos que han pasado por ciertos circuitos, investidos de su fuerza simbólica, es una forma de reducir las incertidumbres en torno al rendimiento futuro de un conocimiento que es tácito. En definitiva, el capital social como el control de estas redes institucionales o la inscripción de ciertas experiencias valoradas en la trayectoria es una fuente de desigualdad muy importante interna a estas clases altamente calificadas. Ya no es suficiente un mero título.

Por otro lado, aparte del capital social o de controlar ciertas redes institucionales, también hemos insistido en otro recurso importante: la seguridad personal. Esta se cultiva mediante la práctica de las habilidades en la empresa o fuera de ella (aparte de que tal práctica busque también desarrollar conocimiento), mediante la formación o mediante ciertos lenguajes. La seguridad personal es un soporte fundamental para liberar conocimiento de modo competente, negociar sin proyectar dudas y tomar decisiones de modo eficaz, que son tareas fundamentales en estos profesionales. Por esta razón, algunos profesionales dañados en su seguridad por ser apartados de ciertas redes y posiciones (donde se accede a saber y a una gratificación simbólica), por el efecto de relaciones negativas o competitivas, o por la falta de tacto de los superiores se vieron perjudicados luego en su motivación y desempeño. Por lo mismo, son

ciertas relaciones positivas las que permiten rehacer la seguridad y un autoconcepto positivo para afrontar los vaivenes de la vida profesional.

Como resultado de las desigualdades creadas por el significado de participar en determinados proyectos o de acceder a determinados centros (es decir, como consecuencia de la consolidación de estos sectores), la vida profesional ya no consiste en desempeñar una actividad concreta por su valor intrínseco (aunque esto no desaparezca del todo). Por el contrario, asume en estos profesionales el carácter de una especie de acumulación y crecimiento de un valor profesional abstracto en relación a otros (que llamamos bienes externos), dentro de esquemas de clasificación sociales y coactivos. Esto llega a expresarse en ciertas metáforas, en la necesidad de cumplir con ciertas rutas profesionales de prestigio, tasas de ascenso en un tiempo dado, etc. En algunos casos estas visiones contagian la visión de la vida en general. Esta se plantea, debido a ello, como una cuenta hacia atrás de minutos en la cual maximizar experiencias. El mundo de la producción y profesional vierte su lenguaje de maximización sobre la visión de la vida en general, ya permeada por un lenguaje de consumo. La vida profesional como acumulación de bienes extrínsecos llega a su máxima expresión en la abstracción que lo profesional adquiere para algunos directivos. A estos lo que más les motiva es la superación continua de retos, el reto por el reto, y la sensación de ajuste a un campo dado y de superioridad que se deriva de ello.

Remontándonos más allá de la situación presente, también hemos visto cómo ciertas ambiciones y orientaciones aprendidas en determinadas clases de partida, o bien cómo algunas experiencias disruptivas que permiten asimilar ambiciones y deseos de clases distintas (en aquellas nacidos en la clase trabajadora) estimulan a buscar ciertos puestos en el mercado laboral. Igualmente, la rebeldía o el fracaso con respecto a los destinos impuestos por la clase de partida (las clases alta y media por lo general) permiten adentrarse en sectores en ciernes (como los estudiados, especialmente la animación), y aportan efectivos para su despliegue. Nacer en las clases profesionales es lo que, con más probabilidad, genera cierta ambición y autoexigencia, como el ver posible y natural entrar en ciertos sectores. La mayoría de los sujetos entrevistados provenía de las clases profesionales o de grupos de cierto capital económico. No obstante, esto parece más cierto en el caso de aquellos profesionales que además tienen puestos de dirección (aunque se necesitará corroborar mejor esto mediante métodos cuantitativos en el futuro). También hemos visto que no es solo la clase de partida. Las amistades que se hacen y redes en que se infiltra uno en los años jóvenes, de formación o en los primeros empleos transfieren conocimientos y oportunidades

que permiten competir mejor o posibilitan que algunas personas aumenten sus probabilidades de desarrollar una carrera en sectores que podrían serles, de primeras, más hostiles (pensemos en aquellas mujeres que comentamos que se introdujeron en círculos masculinos como palanca profesional). Esto último señala que las bandas o grupúsculos de profesionales que se unen para competir mejor en ámbitos inestables han sustituido al sindicato. De grupos orientados a la lucha reivindicativa, pasamos a grupos orientados a la empleabilidad.

Aunque se ha solido hablar desde algunas perspectivas sociológicas de que las identidades relacionadas con la esfera profesional ya no son fuertes o han decaído, nosotros, en vistas de lo anterior, comprobamos que la profesión y el éxito en la misma, al menos en grupos con elevado capital cultural y acceso a carrera, son el verdadero régimen de veridicción del valor de la persona y núcleo de su autoestima. Puede que hayan desaparecido las identidades de clase o una consciencia muy fuerte en torno al conflicto entre el capital y el trabajo (máxime en ambientes muy competitivos, individualizados o en segmentos en situaciones contradictorias), pero en absoluto el peso que tiene el éxito en la profesión. Además en un país con paro masivo, donde el trabajo es un lujo y una distinción casi, tanto más lo es tener una profesión valorada, de cierta creatividad, a pesar de las malas rachas y presiones. Esto es lógico dado que el trabajo en la esfera productiva conformada por el capital es el modo de integración social fundamental. Asimismo, afirmarse personalmente en tal esfera es lo que granjea el reconocimiento, por excelencia, en estas sociedades.

También con respecto a estos ámbitos hemos visto que tenía sentido diferenciar entre un polo más ligado al desarrollo de contenidos concretos para un proyecto y aquel ligado a la gestión (que se dedica a labores más comerciales, de gestión de proyectos o unidades, a cuestiones financieras, etc.). Dado que es este último el que organiza las divisiones y proyectos, y encauza los esfuerzos dispersos de todos para orientarlos a la producción de una mercancía rentable, es este polo el más fuerte o dominante, pues es el nativo del campo económico. Pues no vale simplemente la creatividad o un producto intensivo en conocimiento, sino aquel producido dentro de un proceso ajustado a unos parámetros de mercado (que hagan tal mercancía vendible) y de rentabilidad (por lo cual vela el polo gestor). Con todo, nos hicimos eco de las diferencias entre polos según el sector. Al mismo tiempo comprobamos que, aun cuando estos empleados tienen elevado conocimiento (más soportado por credenciales, o menos), y parecen un cuerpo homogéneo (y en verdad comparten títulos o saberes de base), se desarrollan también jerarquías muy susceptibles entre ellos, dentro de cada sector e incluso

dentro de cada polo. El valor de cada perfil se negocia y siempre los dominantes quieren inflar y defender ese valor a través de la recreación de las diferencias simbólicas, de ingresos diferenciales o del acceso a los órganos de decisión. No obstante, los relegados también buscan formas de reivindicar su valor y asentar nuevos criterios de valoración. Precisamente una de las formas de conflicto más interesantes, que se solapa, a su vez, con las tensiones relacionadas con los salarios, tiene que ver con las luchas entre diferentes polos y figuras profesionales, debido a la desigual valoración como al acceso diferente a ingresos (los más bajos salarios de unos, de los dominados, soportan los ingresos superiores de los otros, lo que da lugar a luchas simbólicas y por la redistribución, aunque no sean siempre abiertas).

Las condiciones y situación de estos empleados, aun siendo privilegiadas, en general, en comparación con las de otros asalariados (por el hecho de realizar un empleo cualificado, por la posibilidad de alcanzar elevados salarios y posiciones de mando), al mismo tiempo tienen otros problemas: la ductilidad necesaria para manejarse en ámbitos cargados de mucha interacción y negociación, el aumento de la precariedad, el empeoramiento de condiciones, salarios congelados pero con un aumento de exigencias, o la falta de reconocimiento (que se sustancie en lo material) ante tareas bien hechas. En comparación con la década de 2000, cuando la abundancia de empleo aumentaba su capacidad de amenaza hacia la empresa en cuanto a conseguir mejores condiciones, ahora se encuentran con un escenario peor, del cual los directivos tampoco se salvan. Estas situaciones hacen que las personas vivan en una especie de montaña rusa en cuanto a sus emociones: entre el optimismo y la positividad de quien se halla reconocido por un nombramiento reciente (y que no siente en exceso las demandas crecientes de la empresa) y el resentimiento de aquellos que no se hayan reconocidos, para los cuales todo empieza a pesar.

Precisamente, estas rachas, combinadas con condiciones no siempre idílicas y nuevos mecanismos de control y extensión del tiempo de trabajo (por sutiles que puedan ser), propician en las personas inevitables momentos de distanciamiento que desconectan de la ideología corporativa o de una mera estrategia reflexiva adaptativa⁴⁵³. Frente a ella, y motivada por situaciones de sufrimiento, fracaso, por anhelos soterrados que retornan y que no tienen cabida, o por la falta de

⁴⁵³ Esta reflexividad adaptativa la hemos entendido como aquella reflexividad que se centra en administrar la posición y los recursos y las disposiciones con las que se compite, para reducir el impacto de los cambios y aprovechar oportunidades, que trata de mejorar su adaptación al marco establecido por la organización y a las exigencias del campo económico.

reconocimiento, emerge una reflexividad distanciada que evalúa con sentido crítico esa mera reflexividad adaptativa y que subvierte la valía y deseabilidad de ciertas metas, figuras y rutas profesionales, reclamando otros códigos y esferas alternativas de sentido. En este último caso emerge también otra experiencia de poder alternativa: frente al poder que uno genera en un campo sabiendo adaptarse a sus exigencias, emerge otro sentimiento de poder al ser capaz de romper simbólicamente con los confines y clausuras del sentido que impone la esfera profesional y económica capitalista. En algunos casos ese poder se expresa dando el paso de abandonar y no plegarse a ciertas exigencias que ya no motivan. Esta reflexividad distanciada exige un trabajo personal y posterior para evitar los miedos al cambio drástico o al abandono, aun cuando estos permitan cultivar deseos y metas antes sepultadas.

Así como veíamos que la empresa confiere fuerza y estabilidad a sus estrategias apoyándose en artefactos, estos momentos de *reflexividad distanciada* se pueden también ver apoyados por espacios de encuentro virtuales entre profesionales al margen de la empresa (espacios no colonizados simbólicamente por ella, donde pueden activarse otros argumentos). Así, el trabajo vivo encuentra y crea también sus *contra-técnicas de poder*.

Al hablar de esas técnicas que se despliegan, y de contra-técnicas o de momentos de reflexividad que tratan de escapar a su control o de oponerse a sus efectos, vemos en ello que ha estado latente a lo largo de este trabajo una concepción de la vida social que explicamos resumidamente ahora y que sirve como cierre a esta síntesis sobre la investigación realizada. Dicha vida social (aunque en este caso nos hemos centrado en la especificidad del campo económico y en ciertos sectores del mismo) consiste en agentes (incluyendo organizaciones) movidos por formas de representación de lo que creen que define la existencia (por ejemplo, esta se puede pensar como una competencia por la riqueza abstracta, cuyo sentido primordial sería reproducirla). Estas representaciones preexisten a tales agentes y, como animan a otros y generan una materialidad y unas estructuras (es decir, provocan sanciones de diverso tipo si no se cuadra con ellas), tales representaciones obligan a ajustarse a las mismas (así, por ejemplo, no se puede vivir de espaldas a la competencia capitalista o a la necesidad de vender la fuerza de trabajo). En función de estas representaciones y los intereses que crean, estos agentes se proveen de técnicas y artefactos para lograr tales intereses de mejor modo, así como para preservar tales representaciones, que les coaccionan pero en las que creen y que les animan. Las técnicas que emplean los diferentes agentes van cambiando y sustituyéndose con

objeto de sobreponerse tanto a competidores en un campo, como a aquellos que amenazan sus intereses y oponen otras representaciones y esferas de sentido alternativas. Los afectados o coartados por ciertas formas de la vida social elaboran modos de representación alternativos (reivindican otras esferas que, bajo su percepción, valen la pena). Éstos tratan también de localizar contra-técnicas o de reorientar, según sus propósitos, técnicas existentes, con lo cual realizar deseos bloqueados, formas distintas de vida, o eliminar ciertos aspectos negativos de poderes a los que están sometidos. Obviamente, las organizaciones o ciertos estamentos dentro de las mismas (en la medida en que controlan centros de decisión y un mayor número de recursos) tienen más capacidad para imponer sus representaciones y técnicas, sobre todo cuando aquellos que las sufren se hallan desorganizados y atomizados (como sucedía en estos sectores) y, en especial, cuando las personas, pese a que encuentran ciertos problemas o aspectos indeseables dentro de un orden dado, esperan cosechar beneficios y realizar proyectos individuales de logro. También es cierto que la posibilidad de usar unas técnicas u otras depende del grado de conocimiento que se tenga para crearlas, del conocimiento de su existencia, de cómo usarlas, de que sean adaptables a unos propósitos y ambientes, de que se mantengan disponibles o sean anuladas por otras en su efectividad. Los azares son también más o menos propiciatorios del uso de ciertas técnicas para lograr unos objetivos por una organización o agente, pudiendo ser desbaratadas ante un cambio repentino en las circunstancias. Como hemos dicho, las técnicas se transforman también para cautivar mejor a aquellos subordinados, pues siempre se necesita, en cierta medida, el concurso de su voluntad para cumplir unos objetivos.

8.2. OTRAS APORTACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

A lo largo de este trabajo hemos aplicado una perspectiva genuina. No nos hemos encerrado en un solo plano de la realidad. Por un lado hemos tenido en cuenta aspectos concretos de los procesos de producción y cómo, en su diseño, ya se vehiculan formas de estimular el rendimiento y de canalizar conductas. Pero hemos querido ampliar el ángulo de visión y hemos puesto en relación lo anterior con las maneras en que las organizaciones, además, diseñan nuevas formas de estímulo y relación con los empleados. Al mismo tiempo no hemos perdido de vista el tipo de empleados y las actividades de que se trata, así como que son ramas de elevada competitividad debido a que están muy orientadas a la innovación, entre otras razones. Finalmente, hemos puesto lo anterior en relación

con los procesos globales que atraviesan el capitalismo. De este modo, hemos construido una perspectiva de síntesis que ha fusionado la perspectiva del análisis de los procesos de trabajo, conceptos de la Sociología de las Organizaciones (utilizando de modo novedoso conceptos bourdianos), el análisis del poder, hasta llegar a la Sociología Económica o el estudio de las formas de subjetividad. Así, de alguna forma, hemos podido dar una visión lo más completa posible de estos espacios donde se emplean estas clases profesionales que generan productos y servicios basados en elevado conocimiento, dentro de empresas capitalistas. Hemos puesto en relación aspectos micro y macrosociales, y hemos ido desde lo subjetivo hasta las sanciones externas, o desde lo más discursivo hasta sus objetivaciones en las cosas que construyen el entorno de trabajo de determinada forma. Pero tampoco hemos caído en determinismos extremos y hemos visto que los sujetos, aunque coaccionados por determinados intereses y formas de subjetividad, a veces encuentran maneras de rebelarse o de abrir ventanas alternativas (y hemos también reparado en las condiciones que alimentan esos momentos).

Nos hemos lanzado a estudiar formas de trabajar en sectores y profesiones sobre los que no conocíamos en absoluto nada antes. Y nos hemos atrevido a entender su práctica compleja como a localizar nuevos tipos de esfuerzos y capacidades que se explotan en su trabajo, en los cuales otras perspectivas sociológicas centradas más en los procesos (y no tanto en las subjetividades), como focalizadas demasiado en las disposiciones inconscientes del trabajador, no se habían detenido.

No hemos hecho un análisis en términos de formas organizativas comunes a muchos sectores y tipos de empleados (como, por ejemplo, el efecto en diferentes actividades de una reforma legal o de la globalización). Tampoco se pretendía identificar un dispositivo disciplinario universal y que atravesase muy diferentes ámbitos, pues entendemos que, aunque puede haber préstamos e influjos entre diferentes órdenes, cada ámbito modela y adapta específicamente las técnicas según unos propósitos, problemas, etc. Por ello, nos hemos centrado en el ámbito económico, en sectores con unas determinadas características (intensivos en la explotación de conocimiento) y hemos intentado comprenderlos en su especificidad, hasta entender los efectos de una pluralidad de mecanismos capilares que actúan y modelan las formas de trabajar en la vida cotidiana. Es cierto que hemos hablado de un modelo de poder biopolítico, por ejemplo, en la producción en estos espacios. Pese a todo, hemos detallado mucho cómo opera en los mismos. En este sentido no hemos caído en generalizaciones fáciles, pues

defendemos que cada esfera tiene su autonomía y fines. Partiendo de esta base, hemos sido sensibles a matizaciones que se pierden en visiones que pretenden generalizar demasiado. Por otro lado, hemos anticipado y demostrado hasta cierto punto que algunas técnicas pueden trasvasarse del ámbito económico a otros (como por ejemplo el emprendimiento, por el cual, siendo un tipo de subjetividad, se apuesta ahora como remedio para hacer frente a problemas de empleo o del Estado de bienestar). No obstante, en ese trasvase a la esfera de las políticas públicas, tal concepto, que responde a una lógica biopolítica, se matizará y ajustará. Es decir, si bien hemos estado interesados en las vinculaciones entre diferentes dominios de la vida social, al mismo tiempo hemos hecho un esfuerzo de comprensión de lo específico en estos ámbitos objeto de estudio. Precisamente, aunque nos hemos inspirado en los análisis foucaultianos, estos, por querer identificar grandes dispositivos que atraviesan muchos ámbitos, pierden un poco esa conciencia de especificidad y un análisis profundo de espacios concretos. Además nosotros, en contra de los análisis foucaultianos, no nos hemos basado solo para el estudio de las técnicas en manuales teóricos o proyectos de autores sobre cómo debería funcionar un espacio y un tipo de poder. Hemos combinado estos materiales junto con lo que nos han descubierto actores concretos que sufren y/o articulan ese poder en el día a día, en lo que acontece en realidad.

También ha sido un logro de esta investigación el que nos hayamos embarcado en el estudio de colectivos de cierto capital cultural, simbólico e incluso que llevan a cabo funciones de dirección organizativa. Estos son difíciles de estudiar, porque suelen rechazar convertirse en objeto de estudio. Por otro lado, la complejidad de sus actividades es otro motivo de disuasión. Pero sin dejar que todo lo anterior nos hiciera desistir, hemos hasta obtenido de ellos discurso sobre cuestiones biográficas o sobre conflictos, lo cual suele ser difícil por el celo de las personas de alto estatus o que se mueven en ambientes competitivos de protegerse de declaraciones comprometedoras. Estos colectivos además no han solido ser objeto de la investigación sociológica. En cualquier caso, hemos utilizado una perspectiva compleja, pues hemos reparado en los elementos y recursos que les colocan en una posición privilegiada frente a otros segmentos asalariados (tales como los lenguajes y valores que les distinguen o los capitales que portan y acumulan en mayor medida en sus experiencias profesionales). Sin embargo, tampoco hemos dejado de lado el hecho de que se encuentran igualmente pillados por las presiones de otros superiores y de la organización (coaccionados estos, a su vez, por la competencia capitalista), e incluso atenzados por las presiones de sus propias expectativas (que tienen que ver con las narrativas y orientaciones al éxito

que circulan entre ellos, que alientan las grandes organizaciones y sus desigualdades jerárquicas, etc.). Es decir, se hallan emplazados en una posición atravesada por un juego de subordinaciones y dominaciones sobre otros, ejercidas según las técnicas que estructuran un espacio, las normas que rigen, y las posibilidades de la posición en que están.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico ha sido un logro entrevistar a un espectro tan amplio de personas dadas las dificultades. También no nos hemos quedado simplemente con las entrevistas sino que hemos aprendido a utilizar otros materiales complementarios para clarificar aspectos de las mismas, como para comprender otras cuestiones que las entrevistas no podían cubrir y que eran relevantes. La pluralidad de materiales por la cual unos completan y matizan otros permite hacer un análisis más enriquecedor.

A la hora de contactar con los entrevistados ha sido una originalidad de este estudio utilizar las redes profesionales virtuales como medio de reclutamiento. Estas permiten contactar con profesionales directamente, sin la mediación de departamentos de personal, que suelen filtrar demasiado a los posibles entrevistados (aun cuando esta vía también se empleó). También fue una originalidad, en la línea con orientaciones metodológicas renovadoras, no hacer las entrevistas de una sola vez o acotadas en un momento de la investigación. Se prefirió, por el contrario, distribuir las entrevistas a lo largo de los años de investigación, aunque una buena parte se hicieran en los dos primeros años. La razón de esta distribución más extendida es que la complejidad de las actividades y lo que uno va descubriendo sobre las mismas (que introduce nuevos interrogantes) hacían recomendable esta estrategia. Aunque se ha mantenido un guion común, las entrevistas que se han realizado con posterioridad permitían ahondar en cuestiones al principio no detectadas o no bien comprendidas con las primeras entrevistas. Esta estrategia es la que nos ha permitido mejorar nuestra comprensión y cubrir los pormenores sobre algunas cuestiones complejas que aquí se han analizado. También se habrá notado cuánto se enriquecen los resultados al incluir posiciones extremas, es decir, individuos enmarcados en un campo, con bases comunes, pero con diferentes posiciones, trayectorias, experiencias y motivaciones en el presente (por ejemplo directivos versus profesionales sindicalizados; o personas muy reconocidas contra aquellos que han abandonado el campo). Esta inclusión de posiciones extremas la buscamos adrede cuando concertamos las entrevistas, investigando o consiguiendo detalles de la biografía de los entrevistados antes de dicha entrevista para juzgar si era interesante su inclusión. Las redes profesionales al exhibir un currículum (donde viene una

trayectoria), o el intercambio de mensajes, previos a la entrevista, facilitan el poder hacerse eco de estas cuestiones. En futuras investigaciones seguiremos estas pautas.

No obstante, cabe también recoger aquí algunas limitaciones que esperaremos corregir en futuras investigaciones. En primer lugar, a veces, se presupone una eficacia en las técnicas de control y productivas excesiva. Ya hemos indicado que la adopción de una técnica es paulatina (primero se implementa en ciertas áreas, y en vistas de sus resultados, se extiende). Es verdad que nuestro objetivo era observar esas técnicas que constituyen el trabajo complejo, no la historia y vicisitudes o ineficacias de cada técnica. No obstante, en el futuro podría cubrirse más el aspecto de que las técnicas muchas veces son ineficaces, que no consiguen lo que pretenden, que quedan deformadas en su adopción final o ampliamente rehechas por las inercias previas del contexto donde se adoptan. También se ha presupuesto en los artefactos informáticos una eficacia incuestionable. Es cierto que si se adoptan y generalizan es porque sus beneficios superan sus inconvenientes, pero hay que echar un vistazo a nuestras interacciones con aparatos digitales cotidianos y recordar los problemas o traiciones a su eficacia pretendida que ocasionan. También nos gustaría tratar y profundizar, más de lo que aquí se ha hecho, sobre la cuestión de cómo operan los programas que asisten a los expertos y sus formas de representación, y cómo estas formas de representación mejoran o empeoran su práctica. Aquí además tendríamos que profundizar en el estudio de problemas relacionados con la Psicología y la práctica de trabajo que se escapaban de esta investigación. Se ha visto algo, pero queda comprenderlo en mayor profundidad para saber qué habilidades quizás se pierden y qué tipo de habilidades son estas, hasta el punto de que podrían estar extinguiéndose saberes o conocimientos fundamentales, de modo que quedamos al albur de que todo el sistema digital creado en las últimas décadas se mantenga para preservar ciertas profesiones y oficios, y hasta nuestra misma existencia.

Como ya hemos avanzado, también hemos percibido los límites de la técnica de la entrevista a la hora de comprender cómo trabajan las personas. Las entrevistas son útiles pero también limitadas, pues es difícil para los entrevistados verbalizar cómo efectúan su trabajo o las formas organizativas a las que están expuestos, lo cual complica su captación por parte del entrevistador y analista. Es muy complicado comprender cómo trabajan otras personas si no se tiene el conocimiento interno de los procesos, de la empresa y de años de experiencia detrás, máxime en profesiones muy cualificadas. Ni con una observación

participante se habrían cubierto estos problemas. También complica a veces la situación el que los entrevistados interpretan, en el diálogo, las preguntas de una manera muy distinta a lo pretendido. Igualmente ocultan cosas y temas espinosos, o tienen miedo de revelar ciertas formas de organización de su empresa (que muchas veces son un elemento más de superioridad frente a la competencia). Por eso, nos vimos en la necesidad de completar las entrevistas con otros materiales (por ejemplo consultar conceptos que salían en manuales y libros de gestión y de metodologías, o dudas sobre programas informáticos), si pretendíamos evitar lagunas u obviar aspectos fundamentales. En el futuro nos gustaría adentrarnos con mayor profundidad y quizás, en exclusiva, en el análisis de metodologías de trabajo, gestión y organización de proyectos que cada vez proliferan más en profesiones altamente cualificadas y en grandes organizaciones y que tratan de suplir las incertidumbres de actividades no totalmente codificadas, como hemos dicho. No obstante, en este trabajo, ya hicimos un esfuerzo por incluirlas, pero nos gustaría quizás en el futuro hacer un estudio monográfico sobre las mismas. Pues estas metodologías, formas y esquemas de trabajo en estos sectores son una de las claves del ahorro de tiempos o de la mayor capacidad de generar innovaciones o servicios de alta calidad en menores tiempos frente a la competencia (y por tanto un núcleo de la competencia capitalista actual).

Se ha pretendido elaborar una investigación panorámica sobre un contexto poniendo en relación diferentes planos de la realidad y problemas, llevados quizás por el marco teórico inicial, basado en la idea de *correlación de técnicas*. Esta orientación ha pecado, por ello, de excesiva amplitud. Quizás en las próximas investigaciones que abordemos, en vez de centrarnos en las relaciones entre diferentes fenómenos y comprender un contexto global como se ha hecho ahora, nos gustaría ceñirnos a problemas mucho más concretos.

Cuando se ha hablado o presupuesto, al menos, que estas técnicas de producción y control generan resultados positivos nos hemos apoyado, sobre todo, en lo que cuentan los entrevistados sobre informes que manejan, resultados vistos, su propia experiencia o lo que perciben, etc. Quizás en el futuro sería un reto hacerse con datos reales (análisis de contabilidad de las unidades, etc.). La carencia de estos datos ha sido uno de los lastres. No obstante, dado el secretismo, y que incluso entre miembros de la misma empresa es a veces conflictivo sincerarse con los datos, dudamos de que estos se ofrezcan con probidad a externos.

En relación a los límites de la investigación, podemos apuntar a futuras líneas. Por ejemplo, si decimos que nos gustaría, después de esta panorámica, abordar temas concretos, como analizar más en profundidad aspectos como las metodologías de trabajo, vinculado a ello está la cuestión de todo el despliegue de medios digitales para organizar la actividad del trabajo complejo. Esto ya lo hemos tratado en ambos sectores (cuando hablamos de repositorios, *intranets*, etc.). Nos gustaría seguir profundizando en esta cuestión y especialmente en aquello que hemos descubierto gracias a recientes lecturas de lo que está aconteciendo en otros sectores. Por ejemplo, cada vez se utilizan en mayor medida algoritmos computacionales para generar diseños complejos o guiar pautas de investigación: es decir para crear conceptos, líneas de análisis, identificar patrones significativos en unos materiales y datos, etc. Esto apuntaría a una automatización (digital) de las mismas tareas de investigación, de forma que la máquina llega a orientarlas. Ya dijimos que el capital se adentraba en la objetivación de continentes de la actividad humana con vistas a plegarlos a unas necesidades de rendimiento siempre en ascenso. Esta cuestión de los algoritmos supera con creces lo aquí previsto y apuntaría a una automatización mayor de la capacidad de creación en comparación con la simple función “de apoyo” de la máquina digital que aquí hemos visto. Obviamente, pensamos que no desaparecerá el concurso de una capacidad reflexiva humana para matizar y desarrollar esos productos creativos de la máquina. No obstante, nos hallamos en un momento en que la lucha entre capitales apuesta por aplicar el poder de la ciencia para maquinizar las capacidades que crearon tal ciencia, es decir, la capacidad de innovación y creación mismas, con objeto de reducir tiempos de innovación (que son muy inciertos y costosos) y de superar un umbral de innovación dado (y por tanto, generar productos superadores de los límites establecidos) frente a otros capitalistas. De este modo, los capitales que prevalecen gracias a esto pueden apropiarse de una porción de valor superior (al hacerse con el control del mercado, al multiplicar las innovaciones, al generarlas de modo más seguido, etc.). La incertidumbre mina las previsiones de rentabilidad del capital invertido y por eso, ahora, es una cuestión candente el actuar sobre las actividades de investigación e innovación mismas mediante su planificación, la digitalización de tareas, o la aplicación de inteligencia artificial para así reducir tan pesada incertidumbre. En definitiva, la cuestión en el futuro sería saber si la automatización digital de labores del intelecto (representada por los algoritmos y otras innovaciones) llega a profundidades insospechadas y a cuáles llega y apunta, o qué estatus provocaría en los trabajadores intelectuales el hecho de que calen. Esta sería una ruta de investigación en la cual nos gustaría adentrarnos aún más. Ya hemos estudiado

algunas de estas cuestiones aquí, pero nos gustaría analizar el impacto y el sentido de los nuevos desarrollos en esa automatización digital de la labor intelectual.

Asimismo, en relación a lo anterior, vemos, en épocas recientes, todo un desarrollo sin precedentes de la ciencia sobre el cerebro humano. Nos gustaría comprender las conexiones económicas de tal desarrollo. ¿Se proyectan esos hallazgos con fines productivos capitalistas, aun cuando las propuestas todavía estén en un estado de ciencia ficción? ¿Apuntan esos desarrollos de la Neurociencia, en combinación con la Nanotecnología, a inscribir dispositivos de mejora del rendimiento del trabajo en el propio soporte físico de la inteligencia del trabajador? Todo esto marcaría un desarrollo inquietante y superaría el umbral actual de los medios con los que ganar productividad, hasta ahora representados por las máquinas digitales aquí abordadas. Esta línea de investigación sería sin duda un complemento a aspectos vistos aquí.

Por otro lado, aunque hemos afirmado que pretendíamos conocer al pormenor las técnicas que se aplican en un espacio concreto (pues nuestro foco era el mundo productivo y los sectores de alta innovación), también sería interesante ver cómo el ámbito productivo proyecta sus técnicas en otras esferas (aunque estas las adapten a su realidad inexorablemente). Así como el fordismo y taylorismo filtraron conceptos y formas de resolución de problemas en otros ámbitos, ¿en qué medida estas empresas y espacios de cierta preponderancia y prestigio también hacen lo mismo? De modo que, como se habla de civilización keynesiana y fordista, podríamos hablar de un tipo de técnicas productivas, de control, o políticas (relacionadas conceptualmente) que conferirían un aspecto a estas décadas. Especialmente nos interesa, en cuanto que línea de investigación futura, cómo estas empresas y regiones del campo económico inspiran técnicas en el ámbito de la política económica de la sociedad en general.

Otro aspecto de interés es que, por ejemplo, hemos visto cómo estas empresas de consultoría en nuevas tecnologías muchas veces trabajan para las AAPP ofreciéndoles modelos de relación con el ciudadano que se vehiculan mediante los productos innovadores que ofertan (por ejemplo, ciudades inteligentes, nuevas formas de transporte, de sanidad “digital”, etc.). Sería interesante analizar qué tipo de relaciones entre los habitantes de la ciudad, entre la ciudad y las personas, entre las administraciones y las personas, crean estos “productos” de las empresas y las concepciones que llevan implícitas detrás. Esto también ahondaría en la cuestión de cómo estos espacios transfieren conceptos a otros ámbitos y cómo estas clases profesionales y directivas del ámbito

empresarial ejercen una influencia mayor de lo que se piensa, pues los productos que estas venden y comercian no satisfacen necesidades aisladas, sino que son “visiones del mundo” o visiones del poder.

Relacionado con lo anterior, nos interesa especialmente qué nuevas técnicas de control sobre la población surgen ante las urgencias que plantea una crisis económica global de la amplitud que estamos viviendo. Los momentos de “crisis” (como hemos visto en nuestra investigación) siempre estimulan la concepción de nuevos discursos y técnicas por parte de los centros de poder que toman decisiones y regulan ámbitos de la sociedad. Por otro lado, nos gustaría quizás problematizar el concepto de crisis y saber a quiénes realmente está afectando la crisis y cómo: a qué segmentos de los asalariados, que, por tanto, se convierten en un problema o carga social y en diana de nuevos controles.

En esta investigación hemos hablado, en algún momento, de personas que se enfrentan a fracasos. Nos gustaría quizás, como futuro objeto de investigación, dentro de los posibles, estudiar cómo las personas aprenden de estas situaciones dolorosas, cómo lograr transformar visiones que les colocan en posiciones degradadas, qué mecanismos utilizan, o cómo aprenden a relativizar y a enfrentar un orden simbólico.

Por otro lado, yendo a un terreno más práctico, a partir de lo que nos inspiran los problemas vistos aquí, nos gustaría llevar a cabo, en algún momento, algún proyecto aplicado: por ejemplo, crear una agencia que ofrezca apoyo a las personas que quieren cambiar de empleo o abandonar un sector, o que ponga en relación a personas damnificadas por problemas vistos aquí (presiones de tiempo, ambientes saturados de relaciones y múltiples proyectos, etc.). Quizás personas que comparten formas de trabajar puedan ponerse en relación para desplegar cooperativas de trabajo por tal medio. Podríamos crear, para tal fin, una red social, alternativa a las redes profesionales virtuales ya creadas, que ayude a poner en relación a gente afectada por ciertos problemas previos, que tenga el objetivo de realizar una actividad significativa, con intereses comunes, formas de trabajar convergentes, caracteres e idiosincrasias similares, a la que no le importe tanto el salario, sino disfrutar más de lo que hace sin estar bajo los muros del control empresarial y de las exigencias de ciertos sectores. Aun cuando tengan que participar en el mercado capitalista, puede que ganen en ciertos aspectos mediante estas experiencias. También hemos visto en la investigación que las grandes urbes cada vez centralizan más las actividades de creatividad del capitalismo (a pesar del uso de las redes digitales, puesto que son redes

organizadas desde las grandes urbes y al servicio de empleados emplazados en ellas). A través de esta agencia y redes sociales alternativas se podría promover el crear sociedades laborales y cooperativas dedicadas a actividades con las que las personas disfruten (sean del tipo que sean, hasta las denominadas punteras) pero fuera de las grandes urbes para combatir esa recentralización del poder económico, político y cultural en determinados espacios (como Madrid o Barcelona, u otras capitales globales).

Se trataría así, como hemos visto en ejemplos de nuestros entrevistados, de utilizar los nuevos medios de comunicación no para alimentar esa reflexividad adaptativa dentro de los parámetros del capital, sino para desplegar espacios de reflexividad más distanciada, de apertura a nuevos valores, pese a que una ruptura radical sistémica no esté aun disponible o no se consiga simplemente con estas estrategias. Es decir, quizás con estas propuestas no nos salimos de los parámetros sistémicos, pero se abren nuevas posibilidades que podrían aproximarnos a vías de salida más profundas y serias con respecto a los mismos.

Asimismo, también nos gustaría, a partir de esta tesis, producir varios artículos que recojan los aspectos más importantes (desde el punto de vista científico) en relación a las temáticas tratadas. También cabría la posibilidad de publicar un libro. Este ahondaría precisamente, desde un punto de vista teórico, en cuestiones sobre el control y las nuevas formas de revalorización en ámbitos donde se explota trabajo intelectual, y utilizaría, como elementos de apoyo, algunos de los ejemplos que aquí hemos recogido sobre el funcionamiento de estos ámbitos.

Todas estas líneas futuras (tanto teóricas como aplicadas), aquí anticipadas, abren un abanico de posibilidades interesantes y tratarían de indicar, como de suplir con su desarrollo a largo plazo, los aspectos no abordados o tratados superficialmente en la investigación que aquí concluye.

ANEXOS

1. EXPLICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS EMPLEADAS EN EL CUADRO 3, Y OTROS CUADROS NO RECOGIDOS EN EL CUERPO PRINCIPAL

-Expertos: trabajadores que poseen un conocimiento tácito o una base epistémica previa bastante amplia y especializada, creada en sus experiencias de formación, que les permite descodificar mecanismos y problemas de la realidad para elaborar soluciones y cambiar marcos de pensamiento, organización y producción. Estos agrupan, principalmente, a aquellos en ocupaciones asociadas a una formación científica (de ciclo largo), pero también a ocupaciones muy especializadas, cuyos certificados, aun sin ser universitarios como tal, son escasos en el mercado laboral y que por ello son altamente remunerados, de modo que son asimilables a los expertos (pilotos aéreos, etc.).

-Semiexpertos: personas en ocupaciones asociadas a un primer ciclo universitario en campos como los de los expertos, pero sin una identidad de mercado clara (por ejemplo, los denominados en CNO-94 empleados “asociados a una diplomatura en química”, entre otros). En cualquier caso, el grueso de los semiexpertos lo suman profesionales en puestos asociados a diplomaturas en el campo de la salud o la educación.

-Cualificados no manuales: incluyen a profesionales de perfil técnico, con elevado nivel de cualificación, aunque a cargo de tareas específicas. Ejemplos serían los técnicos de las ingenierías, operadores de equipos, puestos de gestión y administración de elevada cualificación, y también profesionales cualificados de la seguridad (policías, detectives).

Semiexpertos y cualificados (no manuales) tenían que ser separados de los expertos, pues a diferencia de estos, especialmente los cualificados no manuales, pese a que tienen un elevado nivel de conocimiento, y también se emplean en tareas de cierto grado de abstracción, trabajan más bien dentro de un sistema técnico, de una forma procedimental, o habilidad dada. La especificidad de sus tareas y la menor capacidad para repensar marcos de pensamiento y producción son fundamentales, ante la importancia de la innovación como vector de segmentación entre asalariados.

-Cualificados manuales (de la industria y la construcción, en su mayoría): estos, pese a tener un alto grado de especialización, y comúnmente elevados salarios, no manipulan signos abstractos.

-Semicualificados: su trabajo consiste, en algunos casos, en manipular signos abstractos e información, y no es un trabajo manual. Pero, aun teniendo estas características, son tareas que no requieren un elevado nivel de conocimiento, y puede que sean trabajos repetitivos, con escaso nivel de autonomía. Los empleos bajo esta categoría se orientan generalmente a la atención de personas. A veces, pueden tener un componente creativo, pero es bajo. Ejemplos: asistentes de persona en transportes, empleados de información, profesionales de la belleza y el ocio, administrativos de bajo perfil, etc. Los salarios, en promedio, son más bajos que los de las categorías precedentes.

-No cualificados: están a cargo de actividades basadas puramente en el esfuerzo físico, u orientadas explícitamente a la atención de personas, pero sin mediar una elaboración

profunda y recurrente de información en su empleo o una creatividad reseñable. Ejemplos: personal de limpiezas, peones del sector secundario y agrícola, empleados de tiendas (muy proletarizados por las grandes superficies), cuidadores, etc. Generalmente tienen los sueldos más bajos.

En definitiva, en los semicualificados y no cualificados el nivel de conocimiento que aplican está altamente codificado, tratándose más bien del cumplimiento de instrucciones dadas y, por lo común, no excesivamente complejas. Obviamente esta clasificación, que tiene en cuenta nivel de conocimiento, ingresos y poder simbólico a la hora de formar los grupos, refleja también las jerarquizaciones de la sociedad. Estas pueden ser subvertidas si determinados grupos profesionales se organizan para reclamar mayores ingresos o reconocimiento para esfuerzos y saberes no reconocidos o desprestigiados, o para adquirir otras funciones.

Para construir el cuadro, hemos empleado los microdatos de la EPA para dos fechas: 1996 y 2007. La razón por la cual estudiamos este período radica en que es en la década de 1990 y de 2000 cuando se aceleran tendencias como la inversión en i+d en España. Esta aceleración en estas tendencias es síntoma tanto de una mayor apuesta por la innovación en los diferentes sectores, como de la introducción de actividades más basadas en el conocimiento científico y técnico avanzado, lo que provocaría entonces cambios en la estructura de clases. También es en estos años cuando los discursos sobre la necesidad de políticas de promoción de la innovación han venido espoleados por las presiones competitivas de la apertura de mercados y por la lucha por atraerse actividades de alto valor añadido (Marazzi, 2003; Jessop, 2009).

Hemos estudiado también dicho período ya que queríamos analizar estos procesos sin que los datos se vieran afectados por la dinámica de la crisis, que merece un análisis aparte. Sin embargo, hemos explicado ya de modo sucinto en el cuerpo principal de esta investigación que, pese a la crisis, los grupos profesionales más cualificados (expertos y buena parte de los empleados cualificados no manuales) han mantenido más o menos su peso en la estructura al registrarse las reducciones mayores en otros grupos.

Cuadro 4. Distribución porcentual del gasto en i+d interno en el sector de empresas en la agricultura, la industria y los servicios, y en las diferentes actividades dentro de los mismos. 2009 y 2012.

	2009	2012
TOTAL	100	100
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	0,74	0,75
TOTAL INDUSTRIA	46,25	48,27
Industrias extractivas y del petróleo	0,91	1,21
Industrias extractivas	0,22	0,24
Industrias del petróleo	0,69	0,97
Alimentación, bebidas y tabaco	2,75	2,64
Textil, confección, cuero y calzado	1,21	1,32
Textil	0,44	0,42
Confección	0,58	0,74
Cuero y calzado	0,18	0,16
Madera, papel y artes gráficas	0,62	0,53
Madera y corcho	0,14	0,13
Cartón y papel	0,26	0,23
Artes gráficas y reproducción	0,22	0,16
Química	3,15	3,31
Farmacia	8,78	8,27
Caucho y plásticos	1,48	1,51
Productos minerales no metálicos diversos	1,04	0,81
Metalurgia	0,92	0,91
Manufacturas metálicas	1,92	1,83
Productos informáticos, electrónicos y ópticos	3,18	2,53
Material y equipo eléctrico	2,79	2,95
Otra maquinaria y equipo	3,22	3,21
Vehículos de motor	4,6	4,8
Otro material de transporte	6,19	8,42
Construcción naval	0,88	0,73
Construcción aeronáutica y espacial	4,03	6,18
Otro equipo de transporte	1,29	1,51
Muebles	0,32	0,22
Otras actividades de fabricación	0,85	0,76
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	0,26	0,18
Energía y agua	1,59	2,57
Saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0,46	0,28
CONSTRUCCIÓN	2,51	1,94

	2009	2012
TOTAL SERVICIOS	50,5	49,05
Comercio	3,57	3,02
Transportes y almacenamiento	0,95	0,84
Hostelería	0,13	0,11
Información y comunicaciones	12,23	11,99
Telecomunicaciones	2,72	2,17
Programación, consultoría y otras actividades informáticas	8,22	8,41
Otros servicios de información y comunicaciones	1,3	1,41
Actividades financieras y de seguros	2,42	1,32
Actividades inmobiliarias	0,12	0,09
Actividades profesionales, científicas y técnicas	28,7	29,32
Servicios de I+D	20,62	20,8
Otras actividades	8,07	8,51
Actividades administrativas y servicios auxiliares	0,59	0,68
Actividades sanitarias y de servicios sociales	1,14	1,18
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	0,05	0,05
Otros servicios	0,6	0,45

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de i+d. INE.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

Las entrevistas, como norma, se prolongaron entre hora y hora y media. No obstante, en algunos casos, si el entrevistado estaba cómodo y con disposición a hablar, la duración se extendía. Hubo varias entrevistas de dos horas y alguna de más duración (aunque en estos casos se debía a que entrábamos más en detalle en contenidos de su trabajo, que ilustraban, en ocasiones, con su propio ordenador). Las entrevistas se realizaron entre la primavera de 2011 y 2013. Primero comenzamos por el sector TIC y luego pasamos al de la animación.

2.1. Entrevistas realizadas en Tegestia

Mónica

Directiva del ámbito de RRHH. 45 años.

Estudios en Psicología y postgrado en Dirección. Está entrevista sobre todo se hizo para conocer los últimos desarrollos y estrategias de RRHH en relación a este tipo de empleados, con la expectativa de que bajo este formato de pregunta pudiéramos aislar y detectar técnicas organizativas y de control sobre estos profesionales. También queríamos conocer cómo se estimulaba a los diferentes perfiles en aras de detectar qué valora la compañía, qué perfil cuida más (y por ende, desigualdades en el seno de estos profesionales, intentando conocer las razones o factores que lo motivan).

Fue la primera que realizamos. El tono fue prudente por mi parte porque al fin y al cabo hablábamos con una directiva de RRHH. Les habíamos dicho que sobre todo buscaba conocer nuevas formas de trabajo en estas empresas para favorecer el conocimiento, la competitividad, etc. Nunca se les habló lógicamente de “control” o poder. Habíamos de ser prudentes porque ella era la llave para conseguir las entrevistas subsiguientes y también el filtro en caso de detectar intereses de investigación que la compañía podía considerar arriesgados o impropios. Por su formación y experiencia, ella además está preparada para detectar y filtrar personas antes de penetrar en los circuitos de la organización. Aun así salieron cosas interesantes.

Era una persona cordial, que concedió una segunda entrevista para aclarar algunas cosas. Pero también tenía mucho dominio de sí misma y sus palabras, a diferencias de otras personas que me encontré, que dejaban paso en su discurso a alguna crítica.

En algunos momentos hizo dibujos y gráficos para ilustrar lo que decía. Se leía en ello un intento de objetivar, de convertir en cosas claras y medibles absolutamente todo, queriendo dar una sensación de transparencia, orden, objetividad, claridad.

Bernardo

Es directivo también vinculado a cuestiones de talento y RRHH. 50 años. Es otra de esas cuatro entrevistas con personas vinculadas a estos temas. Tiene estudios de ingeniería,

pero cuando ha entrado en funciones de gestión se ha ido orientando más a las estrategias y diseño de entornos de la empresa para apoyar el desarrollo de las capacidades de la plantilla. Da conferencias internas y externas y ha publicado cosas sobre estas temáticas. Participa dentro de esas funciones peculiares que las grandes corporaciones cuidan de elaborar una identidad e ideología corporativa para favorecer el compromiso. Como algunos otros entrevistados primero empezó en funciones técnicas y de soporte, hasta que luego fue penetrando en capas de gestión para finalmente dedicarse a temas de organización corporativa.

La entrevista fue breve (menos de una hora) porque le apremiaban otras citas y encuentros (como pasaba con muchos entrevistados, su agenda era apretada y el móvil solía vibrar o pitar al recibir mensajes durante la entrevista). Se hizo en una sala de reuniones de la propia empresa.

En algunos momentos despachaba temas con evasivas y, a veces, era un poco críptico en su discurso. Sobre todo la entrevista sirvió para conocer algunas prácticas de apoyo de la creatividad y para asegurar el compromiso de los empleados.

Juan Carlos

La entrevista no se grabó porque así lo pidió. Era gerente de RRHH. Conseguimos de él reflexiones interesantes sobre qué pretendían las nuevas estrategias de lo que llaman ellos “promoción del talento”, y también sobre las nuevas oportunidades y riesgos de las mismas para los propios empleados. Era jurista de formación, pero completó sus estudios (como todo aquel que quiera encaminarse a labores de gestión) con un MBA de una conocida escuela de negocios. Frente a la formación universitaria tradicional, la formación de los institutos de empresa y similares se afirma como la formación especialmente pegada al campo económico, la formación de la “realidad” y del pragmatismo, centrada en fórmulas de acción para competir y gestionar en el campo económico. Defendía que la crisis ha cambiado el horizonte de lo posible: las personas no buscan grandes subidas, sino conservar su puesto y a lo sumo ascenso o ser considerados y reconocidos en los proyectos. En sus diagnósticos se mezcla tanto descripción de la realidad como lectura interesada de los ámbitos de RRHH. Considera que una de las cosas fundamentales en una multinacional es “saberse mover” (para impulsar las propias aspiraciones). Lleva más de una década en la empresa y nos dijo que pretendía quedarse porque disfruta de margen de maniobra, algo que cada vez se ha ido consolidando más en la empresa respecto a los empleados. Siempre se mantenía activo incluso en su tiempo libre. Ha ganado algún premio en certámenes empresariales por proyectos en el ámbito de RRHH. En torno a 40 años.

Martín

Consultor veterano en cuestiones de soluciones tecnológicas pero orientadas al desarrollo de RRHH y a la promoción de nuevas formas de relacionarse los equipos para favorecer la productividad del empleado. 36 años. Aparte de tocar estos temas y asesorar en ellos internamente a su empresa, también vende estos servicios y soluciones a clientes. De

hecho tiene responsabilidades en un área relacionada con estos servicios. Sus clientes son globales. Lo que aprende fuera de la empresa lo aplica dentro, en Tegestia, y lo que aprende dentro lo empaqueta para venderlo fuera. Ello ilustra este tipo de empresas muy orientadas al ajuste continuo y con fronteras que son más membranas que muros infranqueables.

Esta entrevista era otra de aquellas más orientadas a que nos transmitieran nuevas iniciativas para promover la innovación en la compañía, nuevos modos de formación y de circulación del conocimiento.

Hubo momentos en que nos dio la sensación de que no quería entrar en demasiado detalle en las nuevas iniciativas de la compañía (pues ello es parte de los aspectos estratégicos frente a la competencia). No obstante, en algunos momentos ahondó más en estas cuestiones. Su lengua materna no era el español y eso reducía la fluidez del discurso o que la estructura del mismo sea algo extraña a veces (cuando se lee la transcripción). Era relativamente nuevo en la empresa. Primero trabajó como consultor independiente para diferentes empresas, pero luego Tegestia decidió contratarle. Ha introducido planteamientos novedosos en la compañía dada su experiencia como *free-lance* y por el hecho de venir de otro contexto cultural en la que iniciativas novedosas en temas de RRHH llevan más tiempo. Algunos de los programas que comenta todavía están madurando en la compañía, pero precisamente nos interesaban esas nuevas iniciativas que muestran que estas empresas maduran formas de estímulo del rendimiento peculiarmente enfocadas a profesionales altamente cualificados.

Fernando

Director de Operaciones de proyectos para ciertos sectores y clientes importantes de la compañía. También tiene responsabilidades dentro de un área orientada a planificar políticas de innovación interna. Ingeniero de formación y cursos de postgrado en diferentes materias, además de un máster en temas de dirección (por mediación de la empresa). 37 años. Está dentro polo gestor, aunque, a veces, por su gusto por la innovación y su pasado de innovador de soluciones y de técnico, expresa ciertas declaraciones en favor de políticas que apoyen más la innovación, por lo que a veces es difícil encuadrarle. Otras veces en cambio glorifica la gestión y la innovación en modelos de negocio, no solo en lo técnico. Quizás un habitus algo escindido en la medida en que ya es director y se orienta al poder corporativo. A veces al tiempo que llama a promover cosas orientadas más a la innovación y la creatividad (y critica que la compañía tiene mucho por hacer aún), también desconfía de los cantos de sirena de las medidas fantasiosas y de propaganda “a lo Google”, porque la gente tiene que sacar números. Parece que se trata de hacer distintas cosas según el momento del proyecto (algo que hemos explicado en este trabajo ya).

La entrevista se realizó no en la sede central de la empresa sino en un edificio situado al sur de Madrid donde su ubican factorías del software. De hecho, subimos a una planta donde había muchas personas frente a su terminal escribiendo códigos. En este edificio se hacía mucho desarrollo orientado a proyectos de transporte. La entrevista en concreto se llevó a cabo en una sala donde se suelen reunir jefes de proyecto y empleados. Tuvimos que salir de ella y buscar otra porque la iban a ocupar en breve. Luego también abandonamos la segunda sala por lo mismo. Entre medias de los desplazamientos se acercó una persona a

decirle cosas y a bromear. En estas conversaciones espontáneas se hablaba sobre la competencia proveniente de la India en desarrollo de software (el entrevistado había estado allí recientemente apoyado por la empresa). Se dejaba caer que en Tegestia había gente que no sabía inglés y era un problema ante la competencia mundial como la referida. Pero no solo es cuestión de idiomas, sino que impresionaban también las formas organizativas y de negocios provenientes de Asia.

Hablaba a veces rápido y en ocasiones era difícil seguirle porque partía de reflexiones muy personales y tenía mucho vocabulario tomado de lecturas de desarrollo personal, de gestión de empresas, etc. Ha participado en proyectos o iniciativas conocidas en la compañía. Además ha publicado sobre temas de desarrollo profesional y personal. Nótese esta facilidad para pasar de la gestión de las cosas a la gestión de sí mismos. Como hemos dicho acumula varias responsabilidades. Su cargo en la dirección de Operaciones para proyectos lo califica de más “cutre” (de forma desenfadada e irónica) frente a su cargo relacionado con el diseño de políticas innovadoras para los laboratorios de software, que es lo “visionario”.

Aparte de la información que pudiera darnos acerca de las formas de trabajo, el interés de esta persona está en su biografía y en los discursos sobre la gestión de la carrera y del propio capital cognitivo que podía articular (pues demostraba gran reflexividad en torno a estas cuestiones, lo que ha necesitado para una carrera rápida como la que ha tenido). Es una persona que mantiene varios blogs, donde hace diagnósticos, formula máximas y orientaciones, etc.

Julio

Directivo no hace mucho elevado a tal posición (y está en el polo gestor). Ese ascenso se notaba en que profesionalmente decía pasar por un buen momento. 41 años. Dirigía un ámbito que velaba por la implementación de metodologías de gestión y trabajo en los proyectos, las cuales pretenden que los proyectos ganen en eficiencia, se ajusten a un marco homogéneo y sean más controlables a nivel interno. Ha trabajado antes en el área *outsourcing*. Tuvo experiencias malogradas como emprendedor, antes de entrar en Tegestia, de lo que dice haber aprendido. Es ingeniero, aunque también hizo (antes de que la empresa lo exigiera o lo ofreciera) un máster en dirección para favorecer su empleabilidad tras un período difícil (antes de emplearse en Tegestia) y para allanar su entrada a posiciones directivas en el futuro (lo cual ha conseguido). No obstante, aparte de hacer ellos estudios en gestión y dirección para favorecer su carrera en tal sentido, la empresa les ofrece formación si les va viendo como candidatos y como refuerzo una vez se les da un nombramiento.

Nos reunimos en la sede central de la empresa, y en una planta dentro de la misma que tiene muchas salas para visitas. En una de estas salas realizamos nuestra entrevista grabada. En las habitaciones adyacentes transcurrían otras reuniones (clientes que vienen, gente que acude a hacer entrevistas, personas de otros centros que se reúnen con gente de la central, etc.).

Al principio una persona muy seria, pero luego se fue abriendo, en especial, cuando nos fue contando su biografía laboral. En algunos momentos sonaba algo artificial. Nos explicó una técnica de control de costes para proyectos, que es de lo más interesante de la

entrevista. Luego vimos resonancias de esta técnica en otros entrevistados. Fue muy útil esta entrevista, por tanto, a la hora de comprender nuevas formas de control de costes y sobre cómo generar una conciencia de escasez en torno al tiempo en los proyectos, pues no todo es “creatividad” e innovación.

Gema

Gestora veterana a cargo de una unidad ligada a cuestiones de tecnologías aplicadas al cuidado del medio ambiente. Se encuadra dentro del polo de gestión. 45 años. Era ingeniera de formación y había realizado varios másteres (uno de ellos vinculado a dirección de empresas). Está haciendo también un postgrado ligado al ámbito de la comunicación también (dentro de esa estrategia de pluralizar sus áreas de formación).

Nos la recomendaron por sus responsabilidades dentro de una unidad muy innovadora de la compañía. La entrevista se realizó en una sala de un centro que no era la sede central. Es el centro donde se ubica la unidad de la entrevistada como otros equipos ligados a i+d o innovación con los que también se concertaron entrevistas. El centro se ve más desordenado que la central y además comparte edificio con otras empresas ubicadas en otras partes del mismo.

La persona al principio parecía poco proclive a la entrevista, lo que me echó algo atrás. Además nos dejó claro que tenía una hora justa de tiempo para dedicarme y que se iba, sin más, a la hora. Me pareció a veces cortante y eso quizás afectó a la entrevista. Sorprendentemente luego contó, al final, cosas de su biografía, momentos difíciles que ha atravesado o algunos conflictos relacionados con las relaciones dentro de la empresa que fueron interesantes.

Miguel

Era el más veterano Directivo de nivel senior. Más de cincuenta. Ingeniero también. Como la mayoría, empezó en cosas muy técnicas y ahora dirige temas relacionados con la organización corporativa en cuestiones de innovación. Me hizo esperar mucho. Llegó con bastante retraso, casi veinte minutos, con lo cual le hizo al siguiente entrevistado que tenía aquella mañana esperar a su vez (este último era de nivel inferior). Llegó un poco reticente y sorprendido de cómo me había logrado infiltrar en la organización y conseguir entrevistas. Como siempre los directivos son muy prudentes a la hora de hablar sobre la organización y estrategias, aunque se les puede sacar cosas. En cambio, les cuesta menos hablar sobre sí mismos. Inicialmente tenía la entrevista con otro directivo, pero por estar muy ocupado, se le encargó a Miguel la entrevista. Creo que verme le decepcionó. ¿Hablar con un estudiante? Estas fueron sus palabras *“me ha dicho la secretaria que hay un señor abajo y que si le puedes recibir. Y no sé más”*. Con lo cual acudió a la entrevista sin saber quién era o la temática, o al menos eso me dijo. Dada su posición y la larga espera, mi primera interacción fue algo insegura, en cambio él me estrechó la mano con dureza (esto es interesante como ejemplo de pautas de interacción). Aparte de la inseguridad momentánea por las diferencias de posición, también otra fuente de la misma que afectó a veces es que estas grandes empresas TIC fueron

un mundo bastante distinto para mí, al principio no entendía mucho la jerga, o las cosas que se explican sobre el día a día. A veces se iban de los temas o no entraban en lo que se pretendía, y tampoco a los directivos (en especial) se les puede hacer preguntas muy explícitas sobre ciertos temas (formas de control, de objetivación de un trabajo más basado en el conocimiento, conflictos por el reconocimiento, con otros perfiles profesionales, etc.). Así que todo esto me hizo estar en ocasiones un tanto inseguro⁴⁵⁴.

En relación a su biografía, empezó en las empresas que antecedieron a Tegestia. Por tanto era de las biografías más continuas dentro de la empresa. No se había movido de la misma casi. En su hermetismo a tocar o a ahondar en ciertos temas más de lo justo se adivinaba su lealtad. Marcó su carrera el participar en ciertos proyectos potentes dentro de la compañía, el haber sobrevivido a tiempos turbulentos de fusiones, etc. y el haber dado el paso a gestionar.

Ignacio

Directivo de nivel 1. Gestiona cometidos y proyectos complejos que le asimilan casi a un nivel superior. Esto, junto con una biografía muy centrada en pilotar retos y encargos difíciles, lo dejaba caer con orgullo.

Nos reunimos en la central, en una sala para reuniones de trabajo. Estas salas eran silenciosas e idóneas para la entrevista. Expresó curiosidad por la investigación aunque al principio se mostró desconfiado sobre por qué le habían elegido a él para participar. Tenía una trayectoria muy diversificada, ha cambiado muchas veces de empresa hasta recabar en Tegestia (por su dominio en la gestión de entornos tecnológicos y de relaciones con determinados clientes). Nos dijo que cuando veía un proyecto construido ya quería lanzarse a nuevas cosas y experiencias por el gusto mismo de cambiar. En el momento de la entrevista gestionaba un proyecto puntero de la compañía y que tenía un gran interés para la misma (el atractivo venía porque más que centrarse en una tecnología concreta, implicaba la confluencia de múltiples tecnologías para diseñar entornos, por lo que había bastante negocio en juego). Por este perfil de gestor nato, pero a la vez “innovador”, RRHH lo sugirió.

Fue muy amable durante la entrevista aunque sabía qué contar más y qué menos. Detectó en alguna pregunta la intención de saber cómo se imponía el control de costes en las unidades y departamentos desde algunos departamentos corporativos. Al detectar intenciones en mi pregunta relacionadas con el “control” trató de desplazarlo. Es decir, se mantuvo siempre precavido. Se mostró proclive para que visitara su área de trabajo otro día para poder ver *in situ* cómo trabajaban. La invitación no quedó en nada porque RRHH al final consideró que hacer observación participante no era viable.

Tenía estudios de Económicas pero ha hecho además varios postgrados vinculados a gestión de empresas, especialmente empresas públicas e instituciones. 44 años.

⁴⁵⁴ Aparte de detalles de los entrevistados nos permitimos aquí recoger algunas impresiones del trabajo de campo que pueden ser también interesantes y que muestran la dificultad de investigar entornos muy distintivos, formas de trabajo (con mucho elemento tácito y sobreentendido) y lugares no fáciles de investigar como la empresa.

Juan

Directivo de nivel intermedio. Estudió Exactas. 46. Polo gestor.

Tenía una forma de hablar en la que ligaba unas cosas con otras, y entre medias lo mezclaba con otros temas, por lo que me costó seguirle durante la entrevista (e incluso en la transcripción). He observado que esta forma de hablar rápida, sin puntos, hilando sin pausas casi unas cosas con otras, un discurso continuo y frenético, predomina en estos mundos donde se les exige pensar rápido y ligar cosas y datos continuamente. Son mentes parece sin pausas, en continua actividad. Y además tienden a hablar de una manera, con una jerga y con formas de estructurar la información, muy peculiar. Todos los ámbitos profesionales tienen sus jergas. También sospecho que detrás de ese discurso continuo sin pausas podía haber un intento de imponer ellos su modo de llevar la entrevista para evitar que yo la llevara por ciertos derroteros.

En cualquier caso obtuve de él comentarios y reflexiones de gran sinceridad. Parecía una persona algo decepcionada con su actual trayectoria (ambicionaba más) y también con las cosas que se ofrecen actualmente en el mercado (en un contexto de crisis, de fuerte competitividad y a directivos de grandes unidades suelen ser embrollos lo que se les ofrece desde la competencia aunque revestidos bajo una forma atractiva, por lo que no quiere cambiarse de empresa). Nos llamó la atención que dice que el mercado está muy a la baja en mejoras salariales si te mueves, incluso para los directores. Empezó sus días en el sector como especialista en ciertos lenguajes tecnológicos y llegó a montar su empresa, con la que tuvo cierto éxito hasta que la competencia de una gran empresa extranjera les superó y se metió en una multinacional. Luego entró en Tegestia como especialista en esos lenguajes tecnológicos pero también para dirigir un área.

La entrevista se hizo en una sala para reuniones en la sede central, contigua a otras muchas salas para ese fin.

Almudena

Gerente de área. 41 años. Licenciada en lo que hoy sería Comunicación Audiovisual, según nos comenta. Tiene además estudios de postgrado relacionados con su licenciatura inicial. Está en una de esas unidades horizontales de especialistas en un tema que dan apoyo a otros ámbitos más orientados a clientes y sectores concretos (para que estos conozcan innovaciones, posibilidades tecnológicas y les den una orientación comercial). Su ámbito de especialización es todo lo que tiene que ver con diseño de portales web. Forma parte, como especialista en estos temas, del polo más especialista o experto. Comentó algunas medidas para reconocer mejor la contribución a determinados expertos y como forma de cuidar el talento. Tuvo experiencias como emprendedora, que se malograron. No parece avergonzarse por reconocer ese fracaso. Tras ello volvió a emplearse como asalariada. Culpa a veces al mercado español porque es muy conservador a la hora de absorber cambios e innovaciones. La entrevista la tuvimos en una sala de trabajo. Fue muy amable pese a que me retrasé por un problema con el transporte. Tuvimos una segunda entrevista telefónica con ella para aclarar algunas cuestiones.

Alberto

Gerente senior de una unidad enfocada a medios de comunicación. Ingeniero pero con cursos impartidos por la compañía para profesionalizar a la gerencia. Era una persona con una carrera rápida, pues tiene 35 (cuando muchos a su edad son jefes de proyecto o incluso consultores senior). Polo de gestión. La oportunidad para pasar a estar a un paso justo del director de su área le vino porque un anterior gerente (senior) fue destinado al extranjero. La vacante supuso un aldabonazo a su carrera, a lo que contribuyó el que previamente gozara de la confianza de su director.

Hizo algunos apuntes interesantes, sobre todo en relación a la individualización y los problemas de reparto de incentivos. A veces predominaba en él un discurso aproblemático y demasiado correcto. Hay que reconocer que como nuestro entrevistado era nuevo prácticamente en la alta gerencia se observaba en él todavía un deseo de ser conciliador para que su ascenso rápido no se viera cuestionado por sus subordinados. Al menos él decía abogar por un estilo gerencial negociador y delegar responsabilidades, pero afirmaba al mismo tiempo estar muy en contacto con determinados informantes para estar siempre al tanto de todo. Aunque le preguntamos por valoraciones más personales de algunas situaciones que él vivía, a menudo siempre contestaba como empresa, como representante de la misma o de forma algo artificial. Una buena forma de postularse para rangos de dirección es precisamente interiorizar la conciencia de empresa y su punto de vista. Tenía una imagen cuidada, algo importante en ámbitos de negociación.

Gonzalo

39 años. Ingeniero. Gerente de alta graduación por la línea más técnica o de especialistas. A cargo de una unidad especializada en realizar proyectos de innovación para que la compañía entre en nuevas tecnologías o se surta de nuevas soluciones (pero no vende al cliente final directamente). Con todo, también tiene algunas tareas casi comerciales o de promoción (presentan ofertas de colaboración para proyectos de innovación con terceros, sean otras empresas o instituciones).

La entrevista fue fructífera pero terminó antes de lo programado porque tenía cosas por hacer. Se hizo en una salita, pero esta vez situada cerca de sus mesas de trabajo. Son salas que tienen para reuniones grupales o visitas de fuera.

El entrevistado ha destacado en la compañía por su capacidad de innovación. Parece haberse trabajado mucho su actual posición porque empezó en la órbita de subcontratas como técnico hasta penetrar en la empresa cabeza.

Como pasaba en muchas entrevistas había un *Smartphone* zumbando continuamente y emitiendo luces y ruidos debido a los mensajes entrantes, lo cual era molesto. En una ocasión llamaron pero no contestó a la llamada. Son personas apremiadas continuamente por mensajes entrantes que les dan informaciones, entregas, recordatorios de reuniones, etc.

Esteban

Jefe de un proyecto innovador en cuestiones de aviación. Polo gestor. 35 años. Máster en el extranjero y estudios de gestión de proyectos a propuesta de la empresa (conducentes a un título de gestión de proyectos muy reconocido en el mercado). Ha habido momentos que se reprimía a abordar más algunas cuestiones espinosas como esa intensificación del trabajo ligada a nuevas formas organizativas. Con todo dejó caer algunas dificultades del día a día. Nuevamente decía aplicar en su equipo esas medidas de pacificación del ambiente laboral tan de moda ahora en las empresas: hacer comidas especiales de empresa como premio al buen desempeño (premios no salariales que tienen por objetivo reforzar más la lealtad) o determinadas actividades que se salen de lo ordinario pero ligadas de alguna forma a lo profesional, como ir a simulaciones y presentaciones del proyecto (siempre en equipo y siempre con la lealtad como trasfondo). También contaba esos premios a la disposición de tiempo: el empleado que echa horas y horas en las semanas finales de un proyecto recibe beneficios en forma de días libres tras la entrega (nuevamente compensaciones que ponen entre paréntesis el salario y que apuntan a relaciones de complicidad empleado-empresa). La entrevista se hizo en un centro que la empresa tiene en una localidad cercana a Madrid (aun dentro de la Comunidad). No era obviamente la sede central donde se hicieron otras entrevistas. Era una persona tímida y muy reservada pero que se notaba que había hecho esfuerzos en su formación para adoptar una mayor capacidad de comunicación. De hecho, comenta que estas formaciones son de las experiencias que más le han cambiado (aprender a comunicarse). La comunicación centra las obsesiones de los discursos sobre nuevas formas de gestionar y ya hemos explicado sus razones.

Sara

Consultora (de nivel intermedio). Estaba en la carrera de gestión y comercial. Hizo periodismo. 32 años. También cursó un MBA *motu proprio* para favorecer su carrera (y tenía otro máster). Desarrolló sus primeras experiencias en el extranjero. El aprendizaje de idiomas le ha servido en su carrera pues ahora se encarga de presentar proyectos a nivel internacional ante socios o ante comités de selección y supervisión de instituciones que financian. Remarca en la entrevista varias veces su participación en estas tareas que parecen gozar de cierto capital simbólico (todo lo que es negociación, viajes, etc., tanto más a nivel internacional, se proyecta con una luz especial). Como todos los entrevistados, fue prudente en sus declaraciones. Nos llamó la atención que, aunque reconoció la importancia de las mejoras salariales para ella (y contaba que estas estaban congeladas en la empresa por la situación de crisis económica, entre otros factores), destacaba también la importancia de tener un equipo y ambiente agradables que no torpedearan el trabajo (lo que llamaba “factores higiénicos”). Esto parecía tenerlo asegurado en su actual unidad. Comprendemos a luz de algunas reflexiones de este trabajo la importancia de este último aspecto. No se cerraba a cambios de empresa o a montar algo en el futuro por su cuenta.

Cristina

Ingeniera en una unidad de proyectos de i+d. 31 años. Estaba en los niveles iniciales del polo especialista o técnico, pero el hecho de estar en un departamento de i+d hacía su trabajo más estimulante y con más acceso a conocimiento y creatividad que el que se puede desarrollar en áreas más de soporte al cliente o de desarrollo de software. Nos cuenta que de hecho los especialistas en su unidad y de su nivel tienen salario más alto que aquellos que se encuentran en las *software factories*. Pese a estar en el polo especialista en el momento de la entrevista quería orientar su carrera más hacia el polo gestor y la dirección (quizás aprendiendo los criterios internos de distinción de la compañía). Le habían asignado cursos de formación para orientarla a la gestión (metodologías de gestión, herramientas de análisis, etc.) y ya se encontraba, de hecho, más al cargo de tareas de supervisión presupuestaria. Tenía un discurso meritocrático y de ascenso profesional, de productividad (ser dinámica y eficaz), de poner en valor la capacidad de las mujeres, iguales o mejores que las de un hombre (pues, según su percepción, la mujer trabaja con calidad y resuelve en menos tiempo mientras que el hombre echa horas). También se deducía de su discurso la necesidad de dejar bien a las mujeres cuando a una se la confía a algo. En definitiva un discurso de una persona muy orientada al reconocimiento y al logro profesional y económico. No obstante, no le convencían las políticas de cuotas. Era algo crítica con la política de subidas salariales inexistentes pese al esfuerzo y los méritos (aunque como otros entrevistados).

Francisco

Ingeniero de sistemas senior (por tanto un nivel alto aun en la base de la pirámide, pero en transición para ingresar en las capas de gestión). 38 años, aunque estaba algo envejecido. Parece que fumaba mucho, por el tipo de voz (además salió a fumar tras la entrevista). ¿Estos detalles señalan quizás el efecto de la exigencia profesional? Había estado, de hecho, en partes muy exigentes de la compañía (donde rigen estándares de calidad muy altos en los servicios ofertados, de “cero incidencias”). En estos ámbitos, que exigen empleados de perfil muy técnico (y por la criticidad de algunos proyectos que hacen difícil ascender) no se sube en las jerarquías de modo rápido. No obstante, se compensa en sueldo. Llevaba más de una década en la compañía. Su mujer también tiene un puesto profesional, pues dice que comparten el despacho que tienen instalado en casa para hacer frente a cargas de trabajo o cuando hacen teletrabajo. Aun perteneciendo a una unidad de innovación y viniendo de la rama técnica, habla muchas veces con la frialdad de un gestor, porque la compañía le está derivando tareas de este tipo (se mimetizan con sus nuevos cometidos) y también porque el lenguaje gerencial es el lenguaje de prestigio. Le gusta la innovación y lo tecnológico, por eso está en la unidad en la que está, pero se trasladó a ella precisamente a modo de cambio profesional frente a trabajar en ámbitos de la compañía muy exigentes en horarios o en los que a veces se hacían proyectos algo monótonos. El *rol* que tiene en su equipo es el del bonachón serio: hay una manera de hacer las cosas adecuada y las otras son tonterías. Hay espacio para la innovación pero no para las estupideces. Este ansia de innovación sería y rentable dice mucho del tipo de innovación que se hace: no excesivamente arriesgada, muy basada en aplicar rápidamente conceptos tecnológicos ya dados a nuevos contextos, y aquella que va a producir retorno inmediato.

Dijo cosas interesantes pero en general parecía enviar el mensaje al entrevistador de que la entrevista no le interesaba mucho, sin quizás llegar a ser incómoda. Las respuestas, salvo algunas excepciones eran cortas. Lo mismo ocurrió con su jefe (Gozalo, ya referido). Muchas de sus intervenciones vienen encabezadas por "a ver". Es una muletilla pero también un síntoma de cansancio, de que dar la explicación le costaba un esfuerzo.

Hizo una carrera de CCNN. Luego realizó una serie de cursos de preparación, y se metió en el mundo de las compañías TIC (algo común en la década de 1990 y 2000 cuando las compañías no tenían suficiente fuerza de trabajo para aprovisionarse dadas las necesidades de producción existentes).

Manuel

Consultor. 34 años. LLeva un par de años en la compañía. Está dentro un área que ofrece a los clientes soluciones tecnológicas para reducir el impacto medioambiental de sus actividades. Entró en este área porque había trabajado antes en cuestiones vinculadas. La empresa no incorpora trabajadores genéricos (incluso altamente cualificados) sino que también subsume experiencias (de las personas) útiles para temáticas y áreas a las que busque extender sus inversiones. Es del polo especialista pero también le gustaría enfocarse a la gestión. Estudió una carrera de CCNN (como otros ya citados) y había llegado a ingresar inicialmente en la investigación académica, pero luego decidió reorientar su vida hacia el mundo empresarial, pues consideraba que no tenía entonces la paciencia del investigador puro, sino que quería más acción. Tampoco le resultaban halagüeñas las condiciones laborales del ámbito universitario. Hoy en día, en cambio, sopesa otros inconvenientes de la aceleración del ámbito empresarial y del sector. Máster en ingeniería y gestión medioambiental. Parece que en la entrada en la compañía tuvieron más peso sus experiencias profesionales en determinados ámbitos y el máster, que la formación universitaria de base (algo que sucede también en otros empleados). Se encuentra satisfecho con el salario más o menos, aunque considera que, sin bien la compañía tiene bien planteada la formación en general, no es el caso para los profesionales de su unidad y temáticas (la formación es palanca de desarrollo profesional y de ascenso y reivindican su mejor enfoque).

2.2. Entrevistas realizadas a otros profesionales que trabajaban en empresas TIC

Amelia

42 años. Trabaja en una multinacional extranjera que tiene centros en Madrid y que apoya con sus equipos, tecnologías y servicios a operadores de telefonía. Tiene estudios en ingeniería. Siempre se ha movido en puestos bastante técnicos, aunque sus funciones han venido asumiendo un cariz algo más comercial. No dirige a gente, sino que tiene un puesto de experto en su área más bien (de asesoría técnica a comerciales y a clientes sobre los productos de su compañía). El interés por esta persona venía por su experiencia como teletrabajadora. Empezó a acogerse al teletrabajo debido a que tenía muchos clientes, a los

que ofrecía apoyo técnico, que se hallaban desperdigados por diferentes países, por lo que era indiferente ir al centro de trabajo de la empresa si tenía una oficina bien “cargada” virtualmente (con documentación, etc.) y con buenas comunicaciones en el hogar. Más tarde como, además, sus compañeros del equipo de trabajo tampoco estaban todos en la misma sede, tenía sentido consolidar y ampliar su tiempo de teletrabajo. Era una persona que intentaba lograr un equilibrio entre diferentes facetas vitales, lo cual encontraba facilitado por el teletrabajo, aunque reconoce también otros riesgos del mismo (como perder contactos o pasar mucho tiempo en casa). También el teletrabajo le permitía vivir en otra región, fuera de Madrid, donde había formado una familia, pero acogerse al teletrabajo lo hizo antes incluso de formar su familia y como una opción de trabajo más atractiva y cómoda. Conocimos a esta persona por contactos personales.

Inés

Trabaja en una multinacional extranjera que da soporte a operadores de telefonía. La empresa se ubica en Madrid. Ingeniera de formación. Se ha ido orientando a cuestiones de estrategia y márketing y brinda apoyo a la dirección sobre estos aspectos. 38 años.

Comentó en la entrevista algunas cuestiones interesantes sobre los límites que encuentran algunas iniciativas novedosas de la propia empresa y sobre las inercias de la jerarquía en las organizaciones, pese a que estas hablen de flexibilidad, creatividad y libertad para el empleado. Tenía intención de abandonar su empresa, motivada por lo que había visto que otros habían hecho, debido a que le cansaba el politiqueo de las organizaciones, sobre todo cuando uno se relaciona más con la dirección y dados los límites que a veces se hallan para hacer cosas pese a la supuesta flexibilidad. Teletrabajaba, pero, al igual que otros entrevistados, no por necesidades familiares sino como una opción más a la hora de desarrollar sus cometidos. Hicimos la entrevista cerca de su lugar de trabajo en un espacio adecuado y silencioso. También accedimos a ella por contactos personales.

Joaquín

Técnico de soporte. 36 años. Trabaja en una multinacional extranjera (con centros de trabajo en Madrid) que presta servicios a operadores de telefonía.

Entró inicialmente en una empresa multinacional. Ésta fue comprada por su actual empresa y quedó incorporado a la misma.

Tiene FP pero dice que siempre ha trabajado en departamentos con personas de ingeniería y realiza el trabajo de un ingeniero. Se forma frecuentemente por su cuenta para actualizarse y también para no quedarse atrás porque a veces nota que le faltan contenidos o conceptos al no tener formación superior. No obstante es un ejemplo de cómo se puede hallar cierta movilidad profesional, más allá de los credenciales, a partir de esta actitud activa (aun al precio de echar horas adicionales). Comenta jornadas de trabajo muy largas o eternas en momentos de averías y urgencias en las redes a las que da soporte. Intentó, para hallar también una vida más cómoda y estable, moverse a una empresa con gran influencia del sector público, en su ciudad natal (fuera de Madrid), pero al no tener el título universitario

solo podía acceder a un sueldo mucho más bajo que el que percibía en la empresa privada, por lo que finalmente desestimó esta opción. Como se verá, aunque orientados al logro y mejora profesional, cavilan también opciones relacionadas con una vida más equilibrada y estable, pero peso mucho la remuneración. Accedimos a él por contactos personales. Tuvimos que vernos en fin de semana y la entrevista la tuvimos en una cafetería, pero estaba bastante despejada.

Santiago

Analista funcional. Miembro de un sindicato. Trabaja en una multinacional extranjera de servicios informáticos. Su centro de trabajo radicaba en Madrid. Contactamos con él precisamente por medio del referido sindicato. Más de 50 años. Se sindicó y comenzó a participar activamente en la organización sindical en estas empresas porque fue viendo cómo un trabajo altamente cualificado y exigente se veía degradado en sus condiciones (salarios, horarios, respeto a las cualificaciones, etc.). Deja caer que los sindicalistas están marcados por las empresas. Otra persona de su sindicato (una que nos sirvió de enlace a él y que se encarga de coordinar la acción sindical entre los llamados cuadros) también opinaba lo mismo y tenía constancia de ello. Nuestro entrevistado afirma que la mayoría de empresas del sector están sindicalizadas y que crece la fuerza de los sindicatos en estos ámbitos en medio de los descontentos agravados por la crisis. No obstante, hay que reconocer que el porcentaje de afiliados es mínimo en el sector comparado con el de otros. En la entrevista ahonda, sobre todo, en que estas empresas tienen desde siempre, pero sobre todo tanto más a raíz de la crisis, una política obsesiva de reducción de costes, que impacta en las condiciones de los empleados (desaparición o moderación radical de sueldos variables, precariedad, horarios descontrolados, etc.). También denuncia los modelos de calidad teóricos (en el “papel”) de las empresas, pero imposibles de cumplir dados los recursos recortados para los proyectos por la crisis. También pone el foco en las presiones de los jefes de proyecto sobre los empleados. La entrevista se hizo en la sede del sindicato, en Madrid, y fue larga. Fue también muy productiva y esclarecedora. El tono de la misma fue, sin duda, más auténtico que el de muchas de las hechas en Tegestia. Son los sindicalistas, reconoce, los que se atreven a decir lo que muchos no expresan, pese a que las empresas presumen de estimular mayores canales de comunicación con los empleados y con la base de la pirámide.

Enrique

Sindicalista. Empleado en la parte de asistencia técnica al cliente. Trabaja en una multinacional (de capital extranjero) que presta servicios informáticos a terceros. 52 años. Trabaja en Madrid.

Comenta que fue jefe de proyecto, aunque ya no lo es actualmente. Precisamente, considera que meterse en la acción sindical ha ido en contra de su carrera (confirmando lo que otros asociados a los sindicatos nos comentaron sobre que hay cierta hostilidad hacia los mismos, pese al desarrollo de comités sindicales en el sector).

Se queja del individualismo que reina en la profesión. Comenta que muchos compañeros carecen de actitudes de solidaridad ante los despidos de otros por circunstancias de la producción (por ejemplo, se niegan a pactar rebajas de salario en común que salven del despido a los afectados). La cultura individualista que se asentó en el sector en la década de 1990 y 2000, al calor de elevados ingresos y de la elevada movilidad entre empresas, va en contra de la solidaridad y de una cultura sindical. También las autopercepciones de estos trabajadores como lejanos al sindicalismo de clase es otro factor.

Habla de que en estas empresas se deshacen de las personas sin escrúpulos pese al compromiso previo del empleado. Reconoce, como el anterior sindicalista, con todo, algunos progresos, por ejemplo en materia de conciliación, o que algunas empresas tienden a respetar más el sindicalismo (aunque, en nuestra opinión, esto quizás sea porque ahora son un medio para gestionar, con menores costes de paz social, la crisis). Como el otro sindicalista repara en que la reforma del Estatuto de los Trabajadores está favoreciendo el ataque sobre los salarios y alimentando los despidos para capear la crisis y ante la necesidad de ofrecer precios más competitivos.

También nos habló de nuevos riesgos, como el anterior sindicalista, ligados a problemas psicosociales en estas empresas.

Estudió una carrera de CCNN y entró en una empresa del sector TIC, en la década de 1990, tras hacer unos cursos de preparación que las empresas del sector impartían. La entrevista se realizó en la sede de su sindicato en Madrid.

2.3. Entrevistas realizadas a profesionales de la animación

Todas las entrevistas fueron realizadas a profesionales cuyos centros de trabajo estaban en Madrid o que se movían en tal entorno, aunque algunos habían tenido experiencias profesionales en otras ciudades españolas e incluso en el extranjero.

Ramón

Director general de una empresa de animación. Se encarga, por tanto, de una de las funciones más asociadas a la racionalidad capitalista: la gestión de las cuentas de la empresa, así como proponer medidas para mejorar sus balances. Y en su discurso se notaba tal función y su representación por excelencia del polo gestor. También tiene experiencia en la gestión de empresas informáticas (lo que prueba la circulación que se da en estos profesionales entre sectores novedosos). Se mostró con ciertas evasivas durante la entrevista. Nos hizo esperar (15 minutos) hasta que se reunió con nosotros y no se mostró siempre colaborativo. Desconfiaba de las intenciones del estudio quizás o de que la reunión le fuera a servir para algo. Su edad estaba en la cuarentena (por lo que alta gestión y veteranía están conectadas en estas empresas). Era mucho más formal y serio en su actitud que otros entrevistados de su empresa. No tenía formación artística. Licenciado en CC. Económicas. La entrevista se realizó en una sala de reuniones de su empresa.

Eva

35 años. Es directiva del departamento de producción: un departamento que se encarga de gestionar los tiempos y el calendario de la producción en el día a día y que vela por el equilibrio de los costes. Estos departamentos son la mano derecha de producción ejecutiva (la cúpula de las empresas) en lo cotidiano, y están sometidos a la misma. Fue muy clara y de gran ayuda para entender los procesos. Siempre estuvo dispuesta a explicarlo todo hasta que lo entendiéramos. Tenía estudios en Ciencias Humanas pero pronto pasó al mundo de la animación para dedicarse a tareas de gestión. La similitud de estudios previos y lenguajes entre ella y yo ayudó quizás a la comprensión. También ayudó el hecho de ser mujer, porque se explican mejor que las personas de género masculino. La entrevista fue larga y se realizó en su centro de trabajo.

Primero se hizo una primera entrevista con ella bastante breve, sobre todo para comentar un poco el proceso de animación. La segunda fue más extensa y abundó sobre las formas organizativas articuladas por los artefactos tecnológicos en el mundo de la animación, sobre las formas de gestión de la fuerza de trabajo en estos espacios así como sobre aspectos más biográficos de la entrevistada.

Ricardo

Productor ejecutivo aunque está más bien sometido a otras dos personas que tienen realmente la última decisión. Hizo estudios de producción audiovisual. Llegó a estudiar un exclusivo máster en la materia. La entrevista también se hizo en una sala para reuniones de trabajo de la propia empresa. En general, la entrevista pretendía dar una visión algo idílica y positiva de todo. Esto demuestra la ideología de la positividad que envuelve a las empresas y que es funcional para sus objetivos: sujetos que no se dejan enredar o interrumpir por ninguna contingencia, dificultad o problema, sino que resuelven como pueden o activan la dificultad como “oportunidad”. No obstante, salieron algunas técnicas de control y organización, así como los problemas y dificultades de financiación y despliegue de las primeras fases de creación de un proyecto de animación. Aparte de este trabajo, también tiene proyectos fuera (más personales aunque no desligados de la ambición profesional) como productor. Siempre tuvo acceso especial a las nuevas tecnologías, pues su familia tenía una tienda de informática. Desde muy joven ya ayudaba a su hermano a grabar cosas (pues ambos compartían el gusto por lo audiovisual). Está en la treintena.

Gustavo

Profesional en la misma empresa que los dos anteriores. Era de los veteranos de la empresa. 45 años. Estaba encuadrado en las capas de gestión y participaba en la propiedad. Llegó al mundo de la animación a partir de incursiones desde la publicidad y el mundo de las nuevas tecnologías. Estas biografías indican de modo clarividente (algo que observamos en otros entrevistados del mundo de la animación) que estos sectores en ciernes y relacionados con las nuevas tecnologías, lo digital, la imagen, etc. se transfieren personas. Los conocimientos acumulados en unos ámbitos sirven como base de apoyo en otros parejos.

Como todas las personas de gestión, excepto en casos concretos, mantiene un mayor control sobre su discurso. Insiste, al igual que otras personas del polo gestor, en la idea de crear una marca audiovisual como objetivo de la empresa o en los procesos de trabajo y su mecanización (aunque reconozcan la importancia de lo artístico). Fue agradable y sincero en su relato biográfico, pese a tener que confrontarse con altos y bajos y cambios drásticos. Tenía formación superior y amplia en CCSS y estudios en idiomas (necesarios cada vez más para apoyar la internacionalización empresarial). La entrevista se hizo en una sala de reuniones de la empresa que esta utiliza ordinariamente para tratar temas entre gerentes, empleados, etc. El lugar estaba frente por frente de las mesas de trabajo por lo que podíamos ver un poco cómo trabajaban los artistas mientras aguardábamos a los entrevistados o en el interin entre entrevistas.

Daniel

En la cuarentena. Trabaja en el departamento de producción, como algún otro entrevistado (polo gestor aunque un nivel medio-bajo). Tiene una historia interesante porque también realizó estudios en Derecho, pero atraído por el mundo audiovisual y porque no le gustaba lo que hacía busco suerte en un mundo que se abría: ordenadores, mundo digital, etc. Llegó a ser animador por ordenador, pero al sentir que su nivel era inferior al que se iba afirmando se recicló de nuevo a la parte más gestora. No tenía un discurso especialmente de gestor motivante, aunque reconoce que se necesita tacto y capacidad de adaptación a la hora de gestionar por el perfil de estos trabajadores y por la imprevisibilidad mayor de este tipo de producción. La entrevista se realizó en una sala de reuniones de la empresa.

Alfredo

Responsable tecnológico de la compañía. 34 años. Realiza una función muy valorada en estas empresas ya que es la que diseña las herramientas para reducir tiempos en los procesos o para hacer algunos de estos más cómodos. También estas herramientas organizan las tareas y relaciones entre los trabajadores, y encauzan el día a día de los proyectos de determinada manera (fases, revisiones, bloqueos en caso de que las tareas no estén bien hechas, etc.), según los objetivos de la empresa. La importancia de su función reside en que mediante tales herramientas están en juego importantes mejoras de productividad para las empresas. La entrevista se realizó en una sala para reuniones de trabajo (en la empresa). Se nos ilustró mucho de lo que se nos decía mostrándonos ejemplos con un ordenador que teníamos en la sala. No tiene estudios de Informática pero lleva practicando la programación desde los 18. Sus padres le compraron de adolescente un PC y ha aprendido mediante cursos que ha hecho y mediante la práctica autodidacta. No todos estos expertos del capitalismo cognitivo deben su posición a credenciales, aunque eso debilita su movilidad en el mercado de trabajo. Él dice ser muy leal a la empresa porque han confiado en él. Ha pasado por diferentes empresas. Primero empezó trabajando para tiendas de informática o en la reparación de equipos, hasta que entró en una empresa para gestionar sus redes. Más tarde entró en el mundo de las empresas de animación. En las experiencias profesionales en el mundo de la animación no ha tenido que pasar procesos de selección porque se ha ido moviendo con un grupo de amigos (fundadores) que confiaron en él las funciones de

informática. Todo ello indica la importancia de las redes personales y cómo estas sirven para generar confianza en torno a una persona, más allá de los instrumentos formales (como títulos educativos, etc.).

Nico

Es adjunto a dirección (polo artístico) y también responsable del departamento de Arte (el que diseña objetos, fondos, etc.). En la treintena. Había hecho un FP de diseño gráfico, cartelería, etc. Con todo, destaca la importancia de la práctica personal y el autodidactismo. También ha hecho estudios de dibujo recientemente para cuidar esa mejora continua y la necesidad de actualización. No ha sido en vano porque ha tenido una carrera más o menos ascendente, pese a los altibajos endémicos de estas carreras profesionales. Decimos ascendente porque se ha mantenido siempre ocupado, controla redes profesionales, tiene un grupo de artistas con los que también hace trabajos y se ha hecho con posiciones de mando en algunos proyectos. A pesar de algunos resquemores y experiencias negativas que a veces se manifiestan sobre el paso por algunas empresas, predomina un tono prudente en su discurso. No quieren exponerse a riesgos. También el que goce ya de una alta posición jerárquica entre los artistas y en la empresa (en el momento de hacer la entrevista) obliga a cierto discurso de lealtad. Recientemente supimos que dejó aquella empresa (porque el proyecto finalizó) y ahora está haciendo proyectos como autónomo, pero se mantiene siempre muy activo y con fluidez en el mercado profesional. Manifestaba un discurso optimista, seguro de sí mismo y en general tenía una presencia activa en la red. Quizás hay cierta correlación entre ascenso, seguridad, mostrarse en la red, un carácter optimista, fluidez en el mercado de las contrataciones, etc. (esto lo decimos porque contrasta con la posición y situación peores de aquellos menos activos en los ámbitos virtuales).

Andrés

Director de arte (establece la línea gráfica) en una empresa que pertenece a una especie de conglomerado de empresas (que hacen desde animación hasta videojuegos). 33 años. Lleva desde muy joven en el sector (y con la misma empresa) y no tiene estudios artísticos formales, aunque sí mucha práctica informal desde pequeño y en grupos de amigos artistas. Asimismo, comenta algunas aficiones familiares por la pintura. Ha ido de la mano de la empresa y ha ido acumulando saber y aprendizaje de diferentes oficios del diseño digital hasta llegar a su actual posición directiva. Ha hecho cursos en habilidades comunicativas recientemente para mejorar su capacidad de gestión. Alcanzó cierto éxito profesional con un proyecto en el mundo de los videojuegos. La entrevista fue útil, aunque dada su posición directiva y debido a lo que le debe a la empresa como él afirma (pues se ha formado en ella), ofrecía una versión un tanto idílica de las cosas. Dice que nota mayor solidaridad entre la gente con el desarrollo de la industria (pese a los límites que pueda tener en España), frente al canibalismo profesional de los primeros tiempos. Había algo de ruido porque no lo pudimos hacer en otro sitio que no fuera una cafetería cercana al lugar donde trabajaba, que se encontraba en una localidad próxima a Madrid. No obstante la calidad de la audición para la entrevista fue aceptable. A diferencia de otros entrevistados a los que contacté escribiendo a la empresa, a este profesional le conocí mediante una especie de red social donde la gente

cuelga su currículum. A los siguientes entrevistados que aquí se refieren también los conocimos por este medio.

Adriano

La entrevista se hizo en una sala que había en una biblioteca céntrica de Madrid (la sala estaba aislada del resto y la reservamos para tal fin). Tenía 31 años. La entrevista fue bastante larga, aprovechando su disposición. Nos explicó cosas de programas en detalle ya que se trajo consigo su portátil. Realizó bachiller artístico y luego varios años de estudios en academias especializadas en arte 3D (en especial diseño gráfico). Había trabajado, hace tiempo, en un importante proyecto de animación (como auxiliar y principiante en animación). También había estado empleado en otras empresas importantes del mundo audiovisual, aunque ahora sobrevivía (no del todo a gusto) en una empresa menos conocida. Todo ello ilustra los altibajos de este mundo y ese siempre estar pendiente de oportunidades, sobre todo para no hundirse (simbólica y económicamente) demasiado. Deduje, por lo que decía en la entrevista, que se encontraba un poco a la zaga de colarse nuevamente en otro proyecto de los que da cierto nombre. En ciertos momentos era demasiado condescendiente con la empresa importante de animación que una vez le contrató (a la que llamaremos Camaleón) y que le permitió hacer CV. ¿Quizás pensaba que el entrevistador era un reclutador secreto de Camaleón? No obstante, a medida que quedó claro que el entrevistador no tenía mucha idea del mundo de la animación, creo que esa sospecha (de ser un reclutador secreto) se disipó. De todos modos, esa alabanza a Camaleón, que le dio prestigio profesional al contratarle en su día, demuestra lo necesitados que están de tratar de meterse en proyectos fuertes. Por otras personas (que trabajaron en Camaleón o que tenían amigos que lo hicieron) sabemos que en dicha empresa se aprendía, pero no todo era idílico, pues había prácticas un tanto desconsideradas y horarios a veces infernales.

Abel

Le ubico finalmente en preproducción porque es dibujante al fin y al cabo. Participó en un proyecto surgido al calor de una producción cinematográfica. Su función en dicho proyecto pasaba por realizar *storyboards* para un videojuego. Planificaba los movimientos de cámara de algunas películas insertas en el videojuego. La empresa en la que trabajaba estaba vinculada a otra de la que algunos entrevistados hablaban más o menos bien. Sin embargo este entrevistado nos reveló cosas no del todo idílicas (que otros confirmaron). Fue interesante que denunciara que RRHH y algunos gerentes muchas veces hablaban de motivación del empleado sin base material y con horarios que hacen imposible la vida familiar. En el momento de la entrevista se ganaba la vida como autónomo dibujando y pitando viñetas de *storyboards* para el sector publicitario, y reconoce que, a consecuencia de la crisis, los precios de los encargos han caído. También hace cortos de animación por su cuenta y ha presentado obras en certámenes. Hizo algunos cursos de Bellas Artes (sin completar) y cursos en academias especializadas en dibujo y animación. 34 años. La entrevista se hizo en una sala (que reservamos solo para nosotros) de una facultad de la UCM, que le venía bien para quedar. La entrevista fue larga y salieron interesantes valoraciones personales de diferentes temas. Pero, como muchos entrevistados, se mantuvo prudente de

no cruzar ciertas líneas. Ya hemos comentado las denuncias de ciertas tácticas de RRHH. También, por ejemplo, dejaba caer que el 3D, al menos meterse en él, es más fácil que el 2D, pero que, por otro lado, la animación 2D puede ser muy pesada. A pesar del tono crítico en ocasiones contra algunas prácticas del sector (en condiciones y salarios, incluso en su actual experiencia como autónomo), destilaba, como muchos entrevistados, ese espíritu de “sálvese quien pueda”, típico de estas profesiones (y también presente en otros entrevistados), como en general en las clases profesionales.

Sonia

Es diseñadora de personajes, escenarios y colorista.

Tras la entrevista, hablamos, mientras íbamos al metro, de un tema como el de las mujeres (que por alargarnos no entró en la entrevista). Y nos dijo que muchas veces lo jefes valoraban menos algo hecho por una mujer que lo hecho por un compañero varón. Y lo que eso provocaba era que la persona tenía que hacerse por ello más fuerte. Y se notaba en su carácter que era una persona con mucho dominio de sí misma y muy disciplinada. También comentó que los diseños de las mujeres suelen ser diferentes (formas redondas, colores más agradables, etc.). Estas son conexiones entre un habitus y la práctica artística. E incidió en que las mujeres eran más organizadas que los hombres.

A lo largo de la entrevista en algunos puntos estuvo más motivada que en otros, que contestaba más parca en palabras.

Ha trabajado durante bastante tiempo en proyectos de animación en las funciones antes referidas, aunque, por la crisis, su empresa echó el cierre hasta nuevo aviso. Ahora se gana la vida como autónoma haciendo diseños (orientados a publicidad) para clientes, ilustración de portadas, etc. 31 años. Estudios superiores en Arte.

Raúl

37 años. Estaba al cargo de un departamento de iluminación en una empresa importante (y que ha tenido ciertos proyectos de éxito). Fue bastante más breve la entrevista que otras, pero fecunda porque nos confirmó muchas cosas aprendidas por otras entrevistas, así como extraídas de lecturas hechas sobre el sector. Tenía formación universitaria (Bellas Artes). Fue un poco buscándose un porvenir hasta que recabó en este sector (que ha sido una fuente de empleo para artistas, aunque implique adentrarse en lo más comercial e industrial). No lo vivía como una degradación y reclamaba el saber técnico en que ha tenido que curtirse como un apoyo fundamental para lo artístico y como un saber por derecho propio en el que aprender, medirse, progresar, etc. Rompe así con visiones academicistas y reivindica el capital profesional, ese que se acumula por la práctica en empresas y no formalizado en ningún plan de estudios. Se piensa como técnico-artista. Su entrevista giró mucho en torno al tema de lograr calidad, pero optimizable en tiempos, como foco en que se centran los esfuerzos del sector y como talón de Aquiles de las empresas si no se sabe gestionar tal principio y llevarlo a la práctica. Se interesó por el mundo del cine, un poco, como otros miembros de su generación, llevado por la impresión ante el crecimiento de esta industria y

su modernización en 1980, cuando empezaron a aplicarse nuevas técnicas a la misma. Le conocimos en un evento del sector donde pudimos acceder a él y entrevistarle en una sala aislada que solicitamos.

Matías

De los artistas, era el más veterano. Se acercaba a los 40. Ha ejercido como creador de personajes, director de animación y creador de historias. Ingresó en estudios superiores artísticos pero pronto lo cambió por estudios especializados en animación, que era su verdadera vocación. También con ello se deduce que no se orientan a lo puramente académico.

Estuvo un poco a la defensiva. Le costó entrar en la entrevista y tenía prisa, porque quería reunirse con otra gente, pero comentó cosas interesantes. Había tenido un conflicto con una empresa por el reparto de los ingresos. Le abordamos en un evento del sector y pasamos a una sala aislada del resto. Hubo un momento que nos apremió para terminar la entrevista, y decidimos acortar. He de reconocer que en un momento no me supe explicar bien en una pregunta, pero creo que captó el sentido y respondió algo relacionado. Se hizo mucho de rogar hasta que tuvo un momento libre, y nos concedió la entrevista. Fue más breve que otras, pero eso me permitió ir más al grano. Trabaja ahora de modo independiente (junto con personas de confianza) lo que le permite, pese a las dificultades de la independencia, poder defender más su criterio creativo. Como artista que ha tenido éxito y como parte más de la preproducción es hostil a reconocer las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, porque los artistas (algo puristas sobre todo) piensan, cuando se les hace estas preguntas o se aborda el tema de las nuevas tecnologías, que se está intentando anular sus méritos. Nunca hemos pretendido tal cosa. Con todo, otros artistas (incluso de preproducción y desarrollo de los contenidos) nos dieron la razón sobre algunos efectos de las nuevas tecnologías y de las formas actuales de comunicación, que, en absoluto, niegan su creatividad sino que son un instrumento para la misma.

Diego

Creador de personajes y animador. Ha participado en proyectos conocidos (asociados a series de televisión). Creó, mientras trabajaba para otra empresa, unos personajes de una serie que ha tenido cierto éxito. Tras crear los referidos personajes de éxito, se metió a crear su propio estudio creativo (del cual es propietario) con otras personas. Comparando las series que ha hecho como asalariado, con la última, con más gamberrismo, se ve que la salida del sometimiento a unas directrices por parte de los productores y otros profesionales se exterioriza en productos que parecen ser un estallido de autonomía. Le entrevistamos por su interesante evolución profesional, porque podía compararnos situaciones profesionales (asalariado, propietario, etc.), y porque sintetizaba una evolución a la que muchos querían encaminarse.

Lo localizamos en un evento del sector y mantuvimos la entrevista en una sala que nos dejaron. Previamente acudimos a un taller (celebrado en tal evento) en el que él participaba, y que nos sirvió para aclarar cosas del proceso de creación.

En algunos puntos de la entrevista muestra ser una persona tendente al alarde, como por ejemplo cuando comenta la precocidad de su vocación como dibujante (pero esto ocurre en todos los artistas). El alarde (como todos los profesionales hacen de alguna u otra forma) y el mitificarse trata de exorcizar inseguridades, máxime en mundos competitivos donde se hallan siempre expuestos a evaluaciones de tareas con bastante sello personal (al menos más que otros asalariados) y donde no siempre se llega a la altura esperada, o a la que otros llegan.

36 años. Cursos de formación profesional asociada a enseñanzas artísticas.

Natalia

Tiene un curso de animación de nivel profesional. Empezó en el formato 2D, en el cual el dibujo artístico era esencial y para el que las pruebas de acceso a las academias eran más estrictas que ahora. Tuvo que vivir el cambio y la adaptación al 3D, como otros entrevistados. Ha participado en diversos proyectos de animación (algunos relevantes), aunque recientemente, por un cúmulo de cosas, se replantea qué hacer y cómo orientar su vida profesional.

Le hicimos una entrevista presencial, después de mantener una virtual (que tenía algo de ruido). Aspectos de ambas entrevistas se han utilizado, pero especialmente la segunda, que fue mucho más extensa y que se grabó sin interferencia alguna. Mantuvimos este segundo encuentro en una sala dependiente de una universidad.

Su bagaje nos pareció muy interesante pues introducía problemas que utilicé para formular cuestiones adicionales en otras entrevistas. La persona estuvo al principio algo tensa, pero luego fue ganando confianza. Ha sido uno de los testimonios mejores que he podido recopilar.

Ilustraba las consecuencias personales que acarrear la precariedad, el comienzo de cierta masificación en el sector, la exigencia (de tiempos) y los criterios a veces discutibles de calidad que se imponen.

Después de mantener las entrevistas, ha estado siempre dispuesta a ayudarme con las cuestiones técnicas de la animación si algo no entendía o necesitaba que alguien entendido supervisara algunas descripciones que hiciera del proceso.

Me creó mucha seguridad hablar con ella porque, tras la entrevista, le expliqué lo que yo entendía en relación a algunas cuestiones técnicas (como, por ejemplo, los ciclos de animación y el hecho de que consideraba que estos implicaban cierta “taylorización”; aunque no usé tal concepto en nuestra conversación, como es obvio). Confirmó nuestras explicaciones y diagnósticos, lo que fue una prueba de que el esfuerzo por comprender un mundo complicado y árido (a pesar del atractivo inicial de su elemento artístico) comenzaba a dar sus frutos. Comprender estos sectores, tanto como pudiera, era fundamental si

pretendía aportar una adecuada explicación sociológica, como aquí he tratado de ofrecer. También intercambié con la entrevistada, a lo largo de la tesis, cibercorreos para contrastar con ella la interpretación de otros aspectos técnicos (así como con otros entrevistados o con otros artistas que fui conociendo). Hay copia de estos cibercorreos en caso de que se quieran comprobar estos esfuerzos. En cuanto a la edad de la entrevistada, tenía en torno a 30.

Paz

Era la más veterana (más de 50). Ha participado en proyectos relevantes. No es fácil encontrar gente que se haya quedado hasta el final casi de su carrera profesional, dada la volatilidad e inseguridad de este sector. También el tener otras fuentes de ingresos estables de otras personas de su hogar (y su apoyo) le permitía bregar con estas situaciones. Estudios de FP artístico. Los ha complementado con acudir a actividades por su cuenta y con cursos de reciclaje para adentrarse en el 3D. No solo ha hecho animaciones sino que a veces ha colaborado en trabajos de ilustración, entre otros proyectos. Fue una persona sincera, pero siempre con prudencia.

Fue de las últimas entrevistas realizadas. Queríamos con ella apuntalar ciertas sospechas. La encontramos en una red social y, dada su experiencia, no dudamos en intentar entrevistarla. Nos interesaba por ser una persona veterana en el mundo de la animación que nos podía dar más detalles del paso del 2D al 3D, sobre cómo lo vivió y le afectó, si guardaba algo de resentimiento por el cambio, o las dificultades a las que tuvo que enfrentarse. Como ya he explicado, el 2D es muy diferente de la animación 3D, por lo que para algunos podía resultar traumático el cambio. La entrevistada había conocido además empresas importantes del sector.

La entrevista se hizo en una sala silenciosa que encontré en el centro de Madrid para reuniones.

Juanma

30 años. Le conocimos también por una red profesional. Tiene cursos de animación de más de tres años, más cursos que hace de formación continua (para hacer frente a carencias que ha ido descubriendo, lo que prueba esa necesidad compulsiva de actualización). Se ha venido desempeñando como animador en diferentes proyectos.

Ha sido prolijo en las respuestas a las preguntas y muy colaborativo. Aunque reconoce que hay conflictos (ligados a exigencias de calidad, salarios, horas de más, etc.), adopta un discurso muy del tipo “cada uno como se lo gestione”.

Una de las razones que me ha llevado a entrevistarle es que es un ejemplo de ese trabajador dotado de un conocimiento artístico y móvil por el extranjero (ya que recientemente ha trabajado fuera de España y no es reacio a volver a hacerlo). No ha estado aún en ninguno de los grandes centros estadounidenses. Dice que la experiencia en el extranjero, en cualquier caso, no ha sido tanto como esperaba. Le gusta mucho su trabajo y lo que hace, edita un blog personal donde cuelga cosas y participa en proyectos con otros

colaboradores (aparte de los empleos más serios que tiene), aunque reconoce que se está planteando estudiar otras cosas y emplearse en otros sectores en el futuro si decide formar una familia porque el mundo de la animación es muy bonito pero inestable.

Le he visto un poco sorprendido ante mi estudio. Ha sido una persona paciente a pesar de que hemos estado más de una hora. Dice que nos mantendremos en contacto.

2.4. Recordatorio de otras actividades realizadas

Aparte de estas entrevistas antes mentadas, hemos realizado otras, cuando acudimos a eventos del sector, a personas con las que nos topábamos en los mismos. También tuvimos oportunidad de hablar sobre nuestro estudio con algunos entendidos de la historia de la animación, con personas que habían tenido experiencias profesionales en el pasado en el sector TIC o que habían trabajado en grupos de investigación (dentro de la academia) con empresas de este tipo. Con estas personas intercambiamos impresiones, contrastamos cosas y gracias a ellos nos hicimos eco de detalles no contemplados. Algunas de estas entrevistas no se grabaron y no tuvieron la consideración de las anteriores. No obstante, fueron fuente de informaciones que, de alguna forma, han influido en este trabajo (y en las interpretaciones). A algunas de estas personas las hemos referido, si nos dijeron algo importante (por ejemplo, recordemos que hemos hecho referencia, en alguna ocasión, a un historiador de la animación con quien charlamos un día, o cuando hablamos con una persona a cargo, en un evento, de una caseta informativa sobre programas de diseño de animación).

También, como hemos dicho, participamos en un evento famoso del sector de la animación celebrado en Segovia en el otoño de 2013. Allí logramos coincidir con artistas y hablamos con varios en las pausas de las actividades (y algunos de los mismos formaron, finalmente, parte de la muestra cualitativa definitiva). La experiencia nos sirvió también para participar en conferencias y talleres que trataban sobre diferentes temas: asistimos a una conferencia, que analizaba una producción famosa, donde hablaron diferentes artistas y que nos sirvió para entender el proceso de diseño de la línea gráfica, de los personajes o el proceso de animación. Hubo también conferencias sobre la explotación comercial de contenidos. También asistimos durante el evento a un taller exprés de desarrollo de videojuegos (donde los alumnos trabajaban y competían por grupos) y de creación de personajes. El objetivo de participar en tales actividades era afianzar conocimientos sobre el mundo que estudiábamos, ver técnicas creativas aplicadas *in situ*, consejos a la hora de trabajar de veteranos a futuros profesionales, etc. Algunas de las fórmulas de trabajo que observamos en aquellos talleres las habíamos leído ya en libros o las habíamos visto reflejadas en las entrevistas, por eso no se han nombrado demasiado estas experiencias formativas en este trabajo de investigación, salvo cuando aportaban algún detalle interesante. También presenciamos en aquel festival las “defensas” públicas de proyectos de animación y videojuegos que hicieron diversos profesionales en el marco de un certamen, y para ganar un premio (que implicaba compromisos de financiación, etc.). Sirvieron estos talleres y certámenes más que nada para crearnos seguridad y confirmarnos que entendíamos los contenidos de las lecturas de libros especializados y de las entrevistas del sector (al encontrar redundancias o al someter a prueba las primeras interpretaciones con cosas que aprendíamos en tales eventos). También nos sirvió para ver el predicamento del que el

espíritu emprendedor goza también en estos sectores, al igual que en el mundo TIC. Como se habrá visto, de hecho, a veces nos hemos referido en el trabajo de investigación a cosas peculiares que vimos u oímos en aquel evento en el que participamos. Toda estrategia de combinar las entrevistas realizadas con otros materiales y experiencias (que se asemejaban a la observación participante como es participar en eventos, talleres o en certámenes de profesionales que compiten por el apoyo financiero) fue razonada en el apartado de la metodología de este trabajo. Aquí podemos sintetizar, nuevamente, esa estrategia como que responde a la necesidad de pluralizar las fuentes de información para complementar las entrevistas, para acercarse mejor al objeto y construirlo de modo más adecuado, hacerse eco de temas no pensados, o confirmar o corregir sospechas o asunciones erróneas.

3. GUIONES PARA LAS ENTREVISTAS EMPLEADOS EN ESTA INVESTIGACIÓN

A continuación se recogen los guiones que nos sirvieron de apoyo a la hora de realizar las entrevistas en los diferentes sectores estudiados. Los hemos clasificado también por grandes categorías profesionales.

3.1. Guiones utilizados en las empresas de nuevas tecnologías

Las que siguen son las preguntas fundamentales que estructuraron las entrevistas a diferentes tipos de perfil profesional encuadrados en el sector TIC. Obviamente en cada entrevista se introducían matices o preguntas adicionales según aspectos interesantes de la trayectoria o cargo de la persona. O bien se introducían preguntas para corroborar/contrastar temas que hubieran emergido en las primeras preguntas. Además ya hemos dicho que se realizaron entrevistas, con posterioridad, a personas de otras empresas además de Tegestia y a personas de sindicatos, a los que ya se preguntaba con más concreción y más trasparentemente sobre formas de organización que hubiéramos visto en la primera empresa abordada (p. ej. gestión del conocimiento, teletrabajo, etc.), o problemas que hubiéramos descubierto. Por ellos las preguntas a los últimos profesionales fueron más concretas en comparación con las de las primeras entrevistas que hicimos.

Preguntas a personas vinculadas a RRHH. Gestión del Talento, etc.

Qué cambios se han producido en las formas de organización para promover:

- la innovación
- la formación
- el rendimiento

¿Podrías citar programas específicos que hayáis lanzado en este sentido?

¿Cómo se estimula la creatividad de los profesionales, cuáles son las principales técnicas y metodologías?

Grado de extensión y aplicación de las prácticas: ¿según tu conocimiento del sector, se trata de algo general o muy acotado a empresas concretas? ¿En la empresa estas nuevas prácticas es algo global o acotado a ciertas áreas?

¿Por qué y cómo se han ido introduciendo estos cambios, iniciativas y metodologías en la empresa?

¿Las retribuciones a los profesionales de la empresa se han incrementado en la última década sustancial y significativamente, en paralelo a una mayor inversión en i+d? ¿Ha sido una mejora global o se centra muy específicamente en determinados grupos de profesionales o incluso individuos en función de su contribución diferencial? ¿Qué perfiles de expertos se incentivan más?

He visto a grandes rasgos que hay técnicos, gestores y directores ¿Se trata de una evolución relacionada con la edad o el tiempo en la empresa o no necesariamente?

¿Han surgido nuevas formas organizativas en la corporación para dar más peso a perfiles expertos? En la medida en que hay áreas muy complejas en las que los expertos en la misma son imprescindibles, ¿esto se ha expresado también en que estos tienen más peso cuando se trata de tomar decisiones? ¿Surgen nuevas prácticas u **órganos** en lo que esto se expresa?

Tipo de perfil académico y trayectoria que se busca en los profesionales, al menos si se pueden extraer una serie de puntos o líneas comunes (titulaciones que predominan, etc.).

Forma de valoración y evaluación de las contribuciones: ¿se va a un modelo más grupal o más personalizado?

¿Hacia dónde se han ido orientando las formas de valoración y reconocimiento en lo que se refiere a qué es lo que más se reconoce?

¿Crece la importancia de los elementos más inmateriales? (por ejemplo, posibilidad de participar en determinados proyectos, estancias fuera, etc.)

Preguntas a empleados de perfil de dirección o en la gerencia

Según tu experiencia en el sector, ¿hacia qué tipo de prácticas de trabajo se ha ido convergiendo, y hacia cuáles vamos? (También en cuanto a espacios de trabajo, formas de organizar el tiempo, formas de comunicación con los empleados).

¿Cuáles son las principales formas novedosas de organización de las actividades y de estímulo de la innovación?

¿Cómo logras favorecer el rendimiento de los equipos, de los subordinados?

¿Cómo se organiza un proyecto en el mundo TI?

Temática de algún proyecto que estén desarrollando ahora

¿Qué principales figuras existen en estos ámbitos? (coordinador, experto, profesionales junior, director etc.). Funciones de cada cual.

¿Qué perfiles se buscan en la actualidad en las unidades y proyectos?

¿Cuáles se incentiva o son más importantes?

¿Ha aumentado la presencia de profesionales que trabajan para otros ámbitos (universidad, otras empresas, o bien son independientes), pero que colaboran puntualmente con la empresa según los proyectos? ¿Qué aportan diferencialmente?

¿Cómo se logra consensuar y repartir las funciones y actividades de un proyecto entre los profesionales?

Formas de competencia: una de ellas es la basada en el precio obviamente, ¿pero surgen otras (tales como colaboraciones con otras empresas, fidelización de cliente, etc.)?

¿Es difícil traducir estas dimensiones (diseño, etc.) alguna de ellas muy inmateriales en los precios de los productos?

Preguntas sobre la biografía profesional y formativa:

Estudios iniciales

Trayectoria profesional. Por qué experiencias profesionales (*grosso modo* ha ido pasando y cómo entro en la actual empresa)

Por qué unidades o proyectos ha pasado por la empresa actual

Formación que ha ido desarrollando incluso durante la propia carrera profesional

¿Se siente reconocido por la empresa? (Se entiende en un sentido simbólico y económico). Preguntar nivel salarial si es posible.

¿Qué aspectos te motivan más de tu trabajo?

¿Qué le gustaría hacer en el futuro? ¿Se quiere quedar en la empresa?

Orígenes sociales.

Preguntas a personas de niveles inferiores

A las personas de nivel inferior a la dirección o la gestión se les hacían preguntas parecidas a las anteriores, pero lógicamente se eliminaban aquellas relacionadas con las formas de gestionar los equipos para su mejor rendimiento si no dirigían a otras personas, o si eran puestos de expertos básicamente. Por el contrario se incidía más sobre si utilizaban las nuevas herramientas o elementos para favorecer su productividad y el intercambio de información (que habían aparecido en las entrevistas con personas de RRHH o de gestión y dirección); los problemas que encontraban en los proyectos, en el salario o en los incentivos; si consideraban justos sus salarios o los salarios de otros perfiles; si consideraban que las nuevas formas y canales de comunicación eran positivos o generaban confusión; si la

empresa les había dado formación útil y en qué medida (para contrastar lo dicho por RRHH), o si querían irse o cambiar de perfil o categoría.

Algunas preguntas que se incluyeron a profesionales vinculados a la acción sindical

¿Cuál es el porcentaje de sindicación en este tipo de empleados?

¿Cuál es la actitud de estas empresas tecnológicas hacia los sindicatos? (Nos referimos a las grandes sobre todo)

Se les presentan algunas de las iniciativas vistas en las empresas o algunas otras conocidas por reportajes o prensa ¿Qué opinión os merecen estas iniciativas? ¿Qué verdad hay en todo esto y qué hay de márketing?

En estas empresas (por ejemplo en el diseño y construcción de sistemas, software, mantenimiento y resolución de incidencias) la idea de “calidad total” es muy importante. ¿En qué se expresa, en el día a día, la idea de calidad total?

¿Llega a coaccionar o a ser angustiante la meta de la calidad total? ¿Llega a hacer que se pierda gusto por el trabajo?

¿Se han industrializado mucho estos empleos a raíz de estas demandas?

¿Cuáles son las quejas o problemas más comunes de vuestros representados?

¿Cambia mucho el tipo de problemas que recibís dependiendo del perfil del empleado (técnico, gestor, etc.)?

¿En cuanto a salarios y remuneraciones, cuáles son los principales problemas en estas empresas tecnológicas? ¿Cuál ha sido la evolución de los salarios y condiciones?

¿En cuanto al tema de conciliación, ha habido progresos en verdad?

¿Cuáles son los “riesgos laborales” a que son más proclives este tipo de trabajadores de elevada o muy elevada cualificación?

¿La competitividad también genera sus riesgos y problemas?

Podéis explicarme lo de “quedar desasignado”.

Finalmente, y fuera ya de los cuestionarios específicos por perfil de empleado, se hicieron preguntas sobre el crecimiento de las mujeres en el sector y en qué partes las habían visto crecer. Estas cuestiones se hicieron para diferentes personas de distintos niveles y perfiles (para que identificaran, según su experiencia a lo largo del tiempo, si esto era cierto, si lo habían detectado, etc.). Este tema nos interesaba en conexión con la idea de promover la diversidad y también porque nos dimos cuenta de que las mujeres podían portar en mayor medida características que estas empresas valoraban.

3.2. Cuestionarios utilizados para las empresas y profesionales de animación

Preguntas para personas de perfil de dirección/gestión

Historia un poco de la compañía o de la producción que tengan entre manos.

¿De dónde procede la mayor parte de los ingresos? Derechos de emisión, licencias para la producción de tangibles que utilicen la imagen de la serie o película, etc.

Los precios de los derechos de emisión o las licencias de explotación cómo se establecen. ¿Influye mucho el elemento simbólico que va ganando la marca con el tiempo (popularidad, triunfo en otros países, etc.)?

Hace décadas se producía sobre todo para el contexto nacional. ¿Ha cambiado mucho en este sentido y por qué? ¿Cuáles son los mercados prioritarios? ¿Buscáis primero entrar en ciertos mercados menos difíciles para luego, con cierto éxito sobre la mesa, adentraros en otros más cotizados (EEUU, Reino Unido, etc.)? ¿O hay mercados centrales (países anglosajones) que luego sirven de muestra para los demás?

¿La mayor parte de los ingresos actualmente proceden del ámbito nacional, europeo o de fuera de Europa?

¿Cómo es el proceso de producción de una serie de animación?

¿Han ido cambiando mucho las formas de trabajar en este sector o siempre han sido las mismas?

Planificación por objetivos y formas de gestión del tiempo: ¿utilizan la *técnica del valor ganado* como en el mundo TIC? ¿Qué otras formas de gestión del tiempo y costes emplean?

¿Ha tendido a la especialización en cosas muy concretas cada profesional y las diferentes tareas del proceso?

¿Se promueven redes de conocimiento? (Como las vistas en el mundo TIC, para lo cual describiremos cosas vistas entonces para encontrar paralelismos).

¿Hay una planeación cada vez más consciente del espacio de trabajo para promover la comodidad o el intercambio de conocimiento? ¿O al fin y al cabo tales cosas no importan tanto porque la producción y sus rigores no permiten reparar en tantas cosas?

¿Es difícil motivar y ganarse (para los objetivos) a empleados con un perfil muy artístico? ¿Y cómo se hace entonces? Modos concretos.

¿Cómo logras que te obedezcan? (cambio de matiz si la otra pregunta no es efectiva).

¿Existen jerarquías?

¿Cuál es el perfil más importante en estas empresas? ¿Qué tiene que tener tanto desde el punto de vista de CV, credenciales, como en lo que se refiere a su forma de ser?

Información sobre la empresa:

- Cuántos empleados son.
- ¿Hay free-lance? ¿Recurrís a otras empresas a las que deriváis tareas?
- Estructura de la propiedad, quién tiene la propiedad mayoritaria.
- Niveles salariales por categorías.

¿Las mujeres artistas son muy minoritarias? ¿En qué partes de la empresa predominan? ¿A la hora de trabajar, son mejores, trabajan distinto?

También se recogieron preguntas sobre la biografía profesional y formativa de las personas del polo gestor (similares a las que se recogen en los cuestionarios anteriores para el mundo TIC).

Preguntas centradas en los artefactos tecnológicos

Estas preguntas se hicieron a un programador y a una de las personas del polo gestor, que ostentaba el cargo de “Dirección de Producción”, más al tanto de estas cuestiones⁴⁵⁵.

Aclaración de dudas sobre unos mapas de flujos de trabajo (que fueron previamente entregados por la empresa en una visita previa).

¿Los programas informáticos de trabajo los elige la empresa? ¿Por qué? ¿Eligen los artistas?

¿El 3D ha aumentado la exigencia al trabajador concreto (detectar cosas, fallos, etc.) ¿O es más el proceso el que tiene que organizarse mejor para detectar errores o mejorar (que haya perfiles concretos de revisión, que la tecnología sea más potente y permita hacer más cosas, solventar problemas, generar visibilidad de errores, etc.)?

-¿Cómo organizan el renderizado? (gl, prerenderizado⁴⁵⁶, etc.).

-Cambios que se han venido produciendo en cuanto a las herramientas individuales, los programas de trabajo informáticos:

- Principales líneas de evolución, ¿por qué? (objetivo de las mismas).
- ¿Ha habido una progresión hacia las herramientas más plásticas o flexibles para favorecer la corrección?

¿Luego, en la práctica, las exigencias de tiempos hacen que no se hagan tantas correcciones?

Si antes hemos hablado de las herramientas individuales, ¿qué mejoras habéis introducido vosotros como empresa en la organización informática del flujo de trabajo?

⁴⁵⁵ Estas entrevistas se hicieron después de haber hecho algunas a gestores y a artistas, por eso ya se dan por supuestas algunas cosas en la formulación de las preguntas.

⁴⁵⁶ Gl y prerenderizado son fases de los procesos de revisión que queríamos saber cómo funcionaban y qué se hacía en ellos.

Preguntas para artistas

Cuál es tu función en la compañía / categoría (descripción de la misma).

Preguntas a artistas encuadrados en la preproducción

La parte más creativa, la que más libre es de proponer es la parte que concibe al inicio y supervisa luego (diseñadores de personajes, preproducción, etc.), ¿no?, mientras que la otra gente tiene que desarrollar sobre la base de una pauta o línea.

¿Se tiende a una mayor especialización en el sector?

¿Cómo se innova o se crea en este sector? ¿Las innovaciones solo son las del principio del proceso, está repartido en todo el proceso, etc.?

¿La cercanía es fundamental para aprender de otros en el lugar de trabajo?

¿Se comparte mucho el conocimiento? ¿O hay mucha competencia?

¿Los medios tecnológicos ayudan, hacen que se pierdan cosas de la práctica tradicional? ¿A veces elimina cosas de la práctica tradicional? ¿Marca pautas que ya determinan al artista?

¿Las nuevas tecnologías permiten conseguir más calidad?

¿Cómo son los salarios? ¿Y los horarios?

¿Se trata bien al creativo en la industria?

¿A veces la gente creativa se siente paralizada porque quizás la parte más de gestión o económica bloquean el seguir líneas creativamente más arriesgadas?

¿El creativo trabaja bien con la presión del tiempo?

¿O con la presión de hacer algo que tenga necesariamente que gustar a un público muy concreto?

Has desarrollado fórmulas para ser más eficaz o tener más rendimiento a medida que te fuiste introduciendo en la industria (trucos, reglas para abordar el trabajo, etc.)

¿Qué nuevas formas de aprendizaje o medios hay?

¿Es muy común tener proyectos propios aparte de los de la empresa?

¿Son importantes las relaciones en este mundillo para la encontrar empleo?

¿Qué te gustaría hacer en el futuro?

Me enteré de un evento de animación por la prensa. Acudieron a él artistas (españoles) que trabajaban en EEUU (Dreamworks, Pixar, etc.). Y deduje, por cómo se les recibía (en el evento), que estos sitios son como las mecas del mundo de la animación. ¿Tú también te plantearías llegar, dentro de tu rol, a esas mecas?

Preguntas orientadas a personas enclavadas en la parte de producción/animación. (No obstante también algunas de las anteriores preguntas se hicieron a la gente de producción. Asimismo, algunas de las siguientes también se formularon a los primeros).

¿Me podéis explicar si os es útil el elemento de previsualización (de render) y qué funciones cumple?

¿Ha aumentado la exigencia de calidad?

¿Ha crecido la competencia? ¿Cuáles notas que son los factores?

¿En las producciones puedes aplicar tu creatividad para tú resolver de un modo innovador el efecto o el movimiento que se pide, e incluso se incentiva eso, o te ves muy determinado y sometido, de tal modo que es hasta robótico?

¿O va por perfiles? A unos se les incentivaría más a resolver cosas poniendo su capacidad, y luego otros estarían más sometidos.

Vi una entrevista con un animador donde este decía que él no sabía dibujar, o no tenía la pericia en el dibujo de una gran dibujante, pero dejaba bien claro que él estaba en Dreamworks haciendo animación 3D. ¿A qué se está desplazando el diferenciarse como profesional? ¿A ser un experto en programas más que en dibujo clásico?

Más que la mano, ¿es educar también la memoria para aprender todos los procedimientos? Por ejemplo: cómo se mueve tal cosa, cómo se logra este efecto que viene bien para expresar esto...

¿Se simplifica con el 3D, se pierde algo con el paso al 3D?

¿Cambian muy rápido los programas de 3D? ¿Y exige esfuerzo adaptarse?

¿Presiona la falta de tiempo?

¿Se exigen repeticiones del trabajo por parte de los superiores? ¿Agotan las exigencias de calidad?

¿Con los medios informáticos hay más facilidades de que te cojan y corrijan tu trabajo?

En cuanto a las intranets que organizan el trabajo, ¿ves cosas malas en ellas?

¿Tienes blogs o algún espacio de comunicación para promocionarte?

¿Qué acciones has emprendido para formarte y actualizarte?

¿Internet sirve para ello?

¿Conoces gente que se ha cansado (dinámicas laborales, exigencias, competencia) y se ha ido a otro tipo de cosas? ¿O por otras razones? ¿Por qué? ¿A qué se han ido?

Preguntas sobre niveles salariales (y grado de satisfacción)

¿Están más incentivados los diseñadores de *props*, o *storyboard* que la gente más encuadrada en la producción y desarrollo final?

¿La gente que está más en diseño notáis que se da más importancia que vosotros?

Nota: A los diferentes entrevistados (gerentes o artistas) se les hicieron preguntas sobre su trayectoria profesional, su formación, así como sus orígenes sociales. También a las mujeres les preguntamos sobre si habían sentido hostilidad o dificultades en el sector por estar en minoría. También a una persona de la gerencia le preguntamos si las mujeres, además de ser minoría, se tendían a acumular en determinados puestos y funciones, al menos por lo que veía en su empresa.

4. IMÁGENES RECOLECTADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN

A continuación recogemos una serie de imágenes. Algunas de ellas muestran instrumentos y pantallas de trabajo (sobre todo del mundo de la animación). Sin duda, con una imagen la explicación de los mismos se antoja menos abstracta. También incluimos imágenes de algunos espacios exteriores a las oficinas, ubicados en las calles de un distrito donde radicaban muchas empresas TIC (y en el cual se hallaba alguna de las empresas estudiadas). No son fotografías de los espacios internos de trabajo de las empresas. Aun así pueden darnos pistas o decirnos algo. No tenemos fotos de espacios de trabajo porque en el mundo TIC tampoco tuvimos un acceso a ellos de manera profunda y por largo tiempo como para reparar en detalles. Y lo mismo puede decirse del mundo de la animación, pues los problemas que hallamos en el mundo TIC para hacer observación participante nos disuadieron del intento de hacer fotografías en esa segunda ocasión. No obstante, estas fotografías que aquí hemos recolectado (propias o de otras fuentes) pueden ser útiles.

Imagen 1. Ejemplo de la interfaz de trabajo.

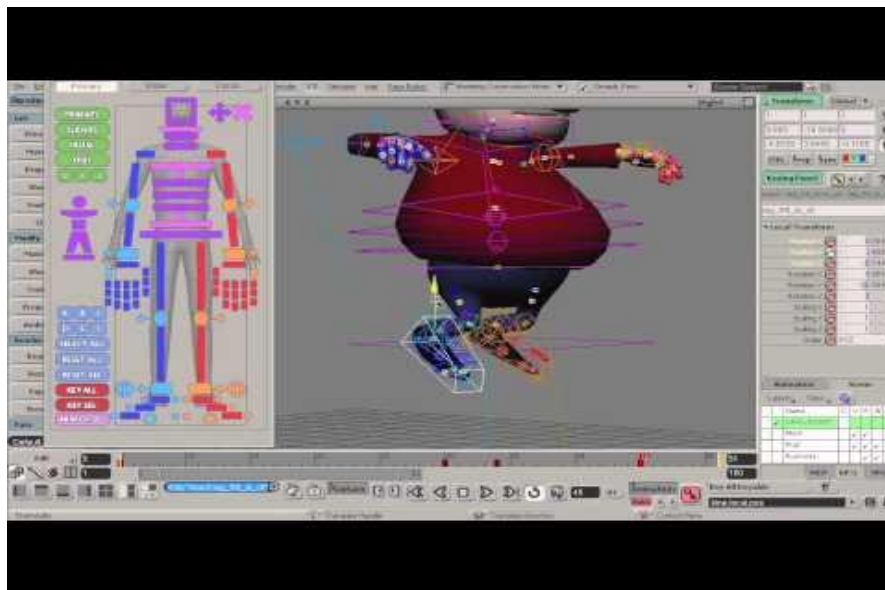


Fuente: imagen tomada de Oetam Leugim Zeváhc Amup (2009).

En la Imagen 1 apreciamos cómo puede ser la interfaz o pantalla de trabajo que utiliza un animador. El programa es para animación y modelado, y otras funciones. Aquí vemos

enfocada la imagen de la cara de un personaje (sin todos los efectos finales cargados) y alrededor de la cara vemos una serie de “subpantallas” o cuadros de mando con opciones y posibilidades. La pantalla está fragmentada, por tanto, en diferentes regiones que ofrecen diferentes funciones. Esto es un ejemplo de esas *pantallas analíticas*, de las que hablábamos, que ofrecen los ordenadores: una pantalla principal (como la que muestra la cara del personaje) y alrededor cuadros de mando y pequeñas pantallas de uso frecuente o útiles para una tarea según lo que se quiera hacer. Vemos por ejemplo que una de esas “subpantallas” en que se divide la pantalla del ordenador son curvas de animación (el gráfico del extremo superior derecho, atravesado por líneas de colores). Manipulando esas curvas de animación e ingresando otros valores en ciertas variables (que aparecen en los cuadros de mando) el artista va obteniendo diferentes efectos (para sus animaciones), que monitorea y cambia según su criterio artístico. La tarea, sin dejar de ser una labor artística, adquiere un componente técnico importante, y se hace más analítica y eficaz, pues en cada momento y según la progresión sobre su tarea tiene a mano diferentes “subpantallas” u opciones que le suministran la información requerida o le “enfocan” las partes de su tarea o producto que necesita elaborar. Sin duda, pese a estos elementos, para hacer una adecuada animación la persona tiene que tener sensibilidad y saber analizar movimientos (de qué partes se componen, cómo plantearlos, cómo se mueven diferentes personajes según sus características y situaciones, etc.). Esta sensibilidad no todos la tienen y de nada sirven las herramientas informáticas en su ausencia. No obstante, en este trabajo hemos reparado, sobre todo, en los elementos organizacionales y de productividad que interesan a la racionalidad empresarial (y que se dirigen a estos profesionales creativos e intelectuales) y por eso hemos analizado estas herramientas digitales.

Imagen 2. Ejemplo de interfaz de trabajo.



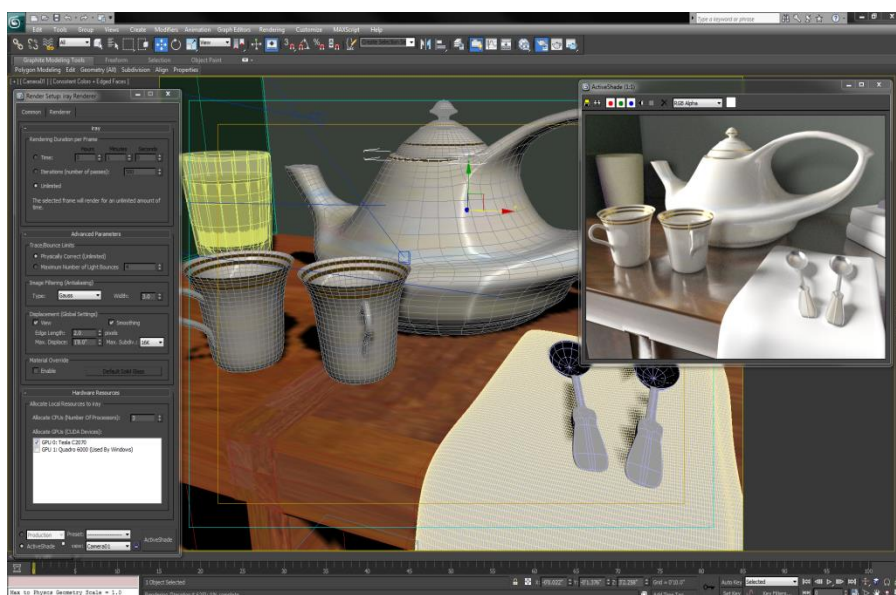
Fuente: imagen extraída del vídeo de Maynard (2011), min. 3:33.

En la segunda imagen vemos también otra posible pantalla de trabajo o interfaz que visualiza un animador (las interfaces cambian según la función, el programa usado, las

opciones en las que cliquee y según cómo se organice la interfaz). Vemos un personaje brincando sobre la escena. Se trata de una marioneta digital sobre la que se crean movimientos directamente moviendo los miembros o partes del cuerpo (lo cual es menos abstracto que las curvas de animación, por lo que los procedimientos más abstractos conviven y se combinan con lo más intuitivo).

A la izquierda figura un mapa con los diferentes huesos del personaje, que se seleccionan o deseleccionan según lo que se quiera mover. A la derecha hay un cuadro con los valores que adopta en diferentes variables (rotación, localización, etc.) el movimiento que va creando el artista al mover la marioneta (tales valores igualmente pueden modificarse o matizarse a posteriori). Todo lo anterior son, en consecuencia, ejemplos adicionales de esas “subpantallas” que organizan la información para facilitar las tareas y economizar tiempos y esfuerzos. En otras ocasiones se trata de ofrecer posibilidades para dar margen de experimentación y acción al artista. Ambas tendencias conviven y ganan peso según los momentos de la producción, las intenciones del artista y el tiempo disponible. Esto es lo que hemos intentado transmitir a lo largo de este trabajo. Estas tendencias también estaban presentes en el mundo TIC.

Imagen 3. Ejemplo de interfaz de trabajo



Fuente: imagen extraída de Pimentel (2011).

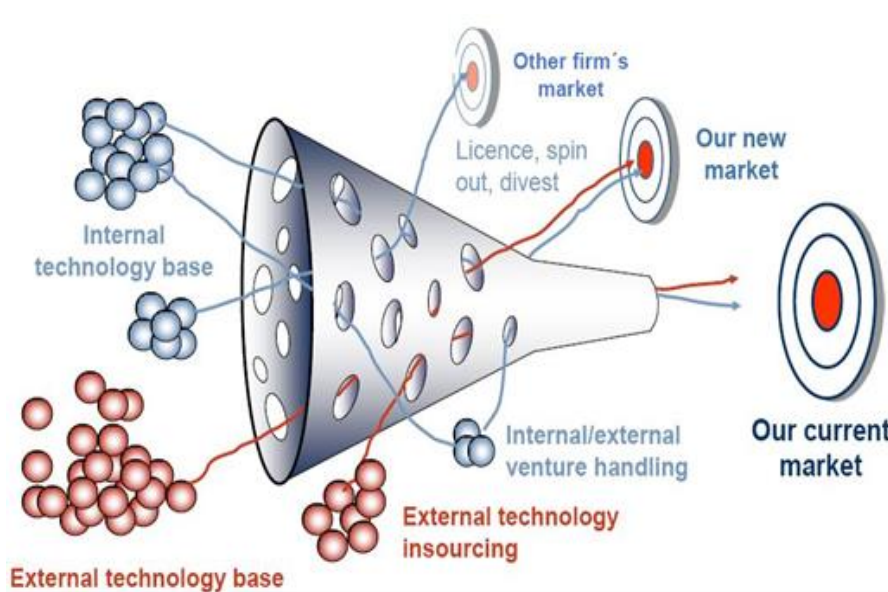
Recogemos también la imagen nº 3 porque tiene un detalle de interés. En ella vemos nuevamente esa estructuración de la interfaz con diferentes “subpantallas” y también menús con opciones en los extremos. Pero una de esas “subpantallas” tiene especial relevancia. La mayor parte de la interfaz está ocupada por una imagen en la cual se muestran la escena y los objetos que se van diseñando pero con una resolución básica o algo tosca. Manipulando opciones se puede cambiar la posición de los objetos así como modificar sus geometrías o los materiales de los que están hechos, los colores, u otros muchos efectos. Todas estas modificaciones paulatinas del artista se reflejan con una resolución mayor o más compleja en

el recuadro pequeño del extremo derecho, donde, en verdad, figuran los objetos con efectos más avanzados y con una imagen más elegante.

Como dijimos, estos recuadros donde se muestran los efectos de modo más avanzado son esenciales para que el artista monitoree los cambios que va introduciendo en sus diseños según cómo lucirán en la imagen final. Estos recuadros que muestran imágenes con mayor resolución eran los que llamamos en esta investigación *renderes de trabajo*, o *pre-renderizado*, etc. También son esenciales, si son rápidos y ágiles en generarse, para que el artista pueda experimentar con cambios y opciones más frecuentemente y, al hacer comprobaciones en el recuadro, vuelva a modificar o adopte finalmente la opción mejor de entre todas las ensayadas. De hecho, las empresas (de programas) investigan para agilizar estos *renderes de trabajo* disponibles para el artista. Las empresas de animación también reprograman elementos, a partir de las posibilidades que les ofrecen los programas (llamadas “puertas traseras”), para reestructurar las interfaces o ahorrar tiempo en procesos. Como decíamos, todos estos cambios están orientados a saturar más el tiempo del esfuerzo de monitoreo, reflexión y elaboración del producto por parte del artista. Estos procedimientos reducen tiempos en tareas de diseño pero, a la vez, al generarse más bucles de revisión, ya dijimos que potenciaban la calidad para cumplir con ciertos estándares. En definitiva, con la imagen anterior se clarifican y se hacen menos abstractas algunas de las explicaciones y análisis que han aparecido en este trabajo sobre la importancia de los artefactos informáticos como base de una infraestructura productiva peculiar en estas actividades complejas.

Ahora, vamos a mostrar un gráfico que hallamos en una página de Internet dedicada a temas de innovación.

Cuadro 18. Esquema que representa en qué consiste la innovación abierta



Fuente: imagen extraída de OVTT (2010).

Este esquema, aparte de en el sitio virtual referido, lo hemos encontrado reproducido en otras muchas páginas, por lo que parece ser un lugar común de muchos blogs y páginas

que giran en torno a la innovación y a las nuevas formas de organización empresarial para estimularla. El gráfico representa lo que se entiende como “innovación abierta”, concepto que se ha popularizado en estos sectores donde el conocimiento es fundamental como base competitiva. Parece que quien ideó el gráfico fue Chesborough (2006), y luego se ha ido adaptando o añadiendo elementos, tras su difusión.

Hemos querido reproducir el gráfico porque es una representación sintomática de cómo la racionalidad capitalista entiende las nuevas formas de producir, o la fuerza de trabajo, y que está en la línea de muchos de los procesos y técnicas aquí vistas (con lo cual converge con nuestras tesis). Como se aprecia en el cuadro, la producción no se entiende como un circuito cerrado o como un embudo unidireccional por el que se introducen recursos que se transforman en un producto final. El embudo se representa con muchas aberturas: en el proceso se succiona conocimiento externo que se combina con el interno para ganar productividad o nuevos elementos de mejora en una mercancía (que eliminen competencia); como también la empresa filtra conocimiento a colaboradores externos (para aliarse), o lo vende, etc. Todo esto apunta, tácitamente, a una fuerza de trabajo móvil que porta ese conocimiento y a la pluralización y construcción de redes de movilización de ese conocimiento, como vector fundamental de competencia, como las que hemos descrito en la investigación aquí hecha. Además, en el mismo proceso productivo de un producto dado se descubren nuevas líneas y posibilidades susceptibles de activarse o independizarse como procesos productivos autónomos. De alguna forma estas representaciones que se generalizan como síntesis de nuevas filosofías empresariales apuntan a nuevos mecanismos de producción y control y de relaciones en la empresa y confirman lo defendido en esta investigación.

Imagen 4. Calles de un distrito donde se ubican empresas de nuevas tecnologías



Imagen 5. Edificio de una empresa de nuevas tecnologías



Como anuncian las imágenes 4 y 5, ahora comentaremos unas fotografías que sacamos en las calles de un distrito donde estaban ubicadas algunas de las empresas TIC en las que realizamos entrevistas⁴⁵⁷. Tanto las imágenes 4 y 5, como las que siguen, son propias.

Imagen 6. Lateral de un edificio de una empresa TIC



⁴⁵⁷ Pero las imágenes no tienen por qué corresponder con las fachadas de las empresas estudiadas. De hecho, las imágenes muestran detalles, en general, de cosas que nos llamaron la atención del distrito referido.

Las empresas TIC han tendido a colocar las sedes centrales y determinados centros de relevancia (donde se ubican especialmente unidades punteras, áreas de i+d, etc.) en zonas estratégicas, aun cuando tengan otros centros de trabajo desperdigados por todo el territorio de la Comunidad de Madrid, nacional e internacional. Además, muchos de los empleados de la base de la pirámide se encuentran ubicados, si se encargan de servicios de mantenimiento, en las empresas cliente. Las empresas de animación por sus menores dimensiones, salvo excepciones, suelen optar por locales y espacios luminosos en zonas céntricas. Como ya dijimos son fotografías de los espacios externos, pero aun así pueden decirnos algo de nuestro objeto de estudio.

Imagen 7. Frente de un edificio de una empresa TIC



Las fotografías que acabamos de presentar (especialmente la 5, 6 y 7) muestran los exteriores de empresas ubicadas en las calles del distrito que transitamos y en el cual hicimos trabajo de campo. En tal distrito, no solo se ubicaban empresas TIC, también se pueden ver otras (como sedes de multinacionales del automóvil). Con todo, había bastantes empresas de telecomunicaciones, de servicios informáticos y de ingeniería ubicadas en la zona. Todas ellas comparten sus formas arquitectónicas exteriores. Por otro lado, según lo poco que se ve de los espacios internos desde fuera, que eran parecidos a los de las empresas estudiadas, deducimos que todas estas corporaciones siguen, del mismo modo, pautas comunes en la construcción de los espacios internos. Como se aprecia en las imágenes, son edificios grandes, con vastas ventanas exteriores y gran luminosidad. Los edificios quieren expresar seriedad corporativa y racionalidad (porque suelen ser rectangulares), aunque también exhiben modernidad, novedad, futurismo, etc., como valores propios de sectores punteros. En algunos edificios de las empresas TIC los cristales eran más transparentes que los de otras empresas, por ejemplo las de automóviles, que eran azules brillantes y opacos. Estos edificios y construcciones son, en definitiva, un ejemplo de esa arquitectura del capital en su fase globalizada y digital (y más *cognitiva* podríamos decir), que tiene un carácter ahistórico y

atemporal especialmente marcados (Castells, 2005: 451). Esta arquitectura refleja una única humanidad, un tiempo único y un espacio de flujos articulados por las TIC, que integran a personas e informaciones según un propósito momentáneo (y esta lógica se traslucía en los aparatos productivos de las empresas analizadas que, con más razón, necesitan combinar recursos y conocimientos en pos del mejor precio y acabado diferencial de la mercancía).

Como ya hemos dicho, en el interior de varias empresas donde hicimos entrevistas, predominaban mesas muy amplias cerca de grandes ventanales, en las que se sentaban varias personas y donde había gente con teléfonos y ordenadores. Había muchas veces gente de pie en torno a alguien sentado con el que charlaban o resolvían un problema. También había personas con auriculares. Se supone que esta disposición de los espacios pretende facilitar la comunicación, la movilidad en la oficina, también el control grupal (pues el trabajo de cada cual es más visible al resto), como ahorrar costes frente a las oficinas estructuradas en cubículos separados por muros o biombos. Muchas veces los gerentes o directores tienen su lugar de trabajo en estos mismos espacios compartidos. Aparte de estas grandes mesas, también solía haber en los rincones o laterales de las estancias salas de reuniones (con teléfonos y conexiones para ordenadores portátiles).

Como vemos en las siguientes imágenes, muchas empresas de telecomunicaciones y de informática se sitúan cerca de otras empresas que pueden ser posibles clientes. Por ejemplo, aquellas que proveen tecnología orientada a telecomunicaciones suelen situarse cerca de las grandes empresas que son operadores de telefonía. En las fotografías vemos cómo las corporaciones informáticas y del sector de las telecomunicaciones están cerca de bancos, empresas de energía, etc. Estos pueden ser potenciales clientes. En estas empresas TIC, por tanto, no todo se resume en relaciones articuladas virtualmente.

Imagen 8. Algunas empresas situadas en el distrito



La presencia y la cercanía física (con clientes, por ejemplo; o en determinados momentos, entre los miembros de los equipos de trabajo) siguen teniendo su importancia. La

presencia permite gestionar mejor negociaciones o generar confianza. También la cercanía implica ahorrar costes de desplazamiento. No obstante, reparamos en que muy cerca de los centros de una empresa estudiada había un aparcamiento de taxis y un continuo tránsito de este medio de transporte en el distrito donde sacamos las fotos. Ello indica que, pese a la creciente virtualización, sigue existiendo la necesidad de suministrar movilidad a los profesionales, que han de desplazarse para asistir a reuniones ligadas a los proyectos. Por lo que, aparte de la movilidad virtual, como hemos visto, la física, sobre todo para determinadas posiciones, también sigue siendo relevante.

Imagen 9. Otras empresas situadas cerca de las empresas informáticas



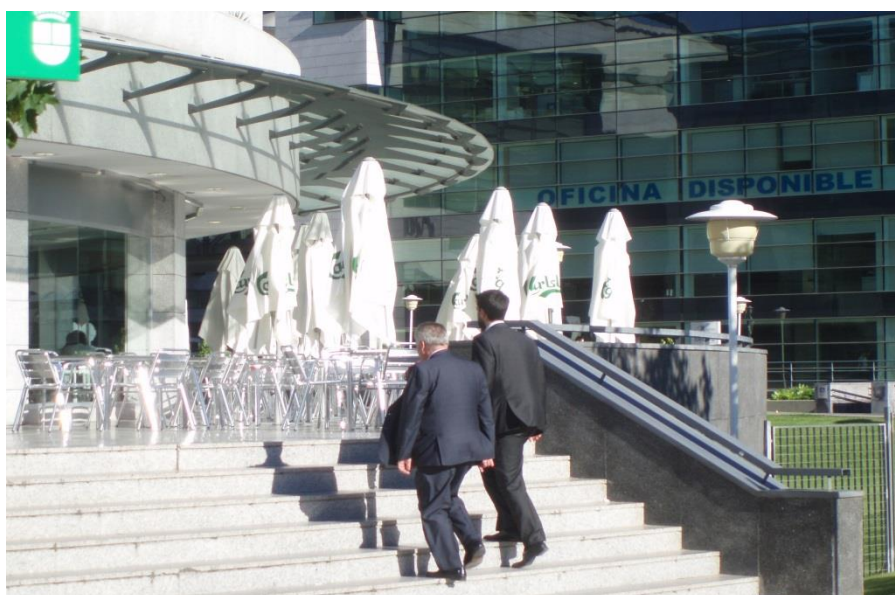
Imagen 10. Complejo de descanso y ocio ubicado en el área.



Alrededor de estas empresas han proliferado zonas comerciales. La que se muestra en la imagen 10 es la más grande que vimos (que era un complejo de dos pisos), pero en otras zonas del distrito, entre edificio y edificio corporativo, se veían a veces como “islotes” comerciales: conjuntos de negocios (cafetería, banco, etc.), que formaban una plataforma. Como el horario que predomina es partido, no es raro que a veces en las horas de la comida se encuentre a grupos de personas comiendo o haciendo una pausa en algunos establecimientos. Se deduce que son profesionales de empresas porque normalmente algunos van trajeados.

En muchas cafeterías de estos espacios hay zonas para conexión inalámbrica, por lo que no era extraño ver a gente en la treintena o cuarentena (probablemente profesionales de estas empresas) conectados a la red y tecleando sobre sus portátiles o teléfonos inteligentes para revisar algún documento o responder a mensajes y correos, mientras tomaban algo. Estos profesionales viven, por tanto, en un flujo continuo que, gracias a estos dispositivos y a las conexiones ubicuas, se ve siempre alimentado aunque no tenga la intensidad que tiene durante las horas formales de trabajo. Además, en estos espacios que rodean los edificios de la empresa uno se encuentra casualmente o se reúne adrede con otros compañeros, y mantiene conversaciones en las cuales ocio, deberes profesionales o gestiones en beneficio propio, pero ligadas a lo profesional, se mezclan y confunden.

Imagen 11. Profesionales entrando a una cafetería cercana a un edificio corporativo.



En las inmediaciones de las empresas, aparte de los referidos complejos comerciales donde había cafeterías, también era posible encontrar gimnasios y centros de belleza, librerías, colegios bilingües, e incluso una escuela de infantil ubicada justo en uno de los bajos del edificio donde radicaban las oficinas de una empresa TIC. Por las entrevistas sabemos que algunos profesionales tenían la suerte de vivir en urbanizaciones cercanas, aunque otros vivían lejos. En cualquier caso, estos negocios han proliferado para cubrir los posibles servicios que consumirían estos profesionales, bien porque vivan cerca, bien porque los

demanden a la salida del trabajo o incluso mientras trabajan (como la citada guardería y escuela infantil situada en los bajos de un edificio corporativo). Ello nos habla, indirectamente, en consecuencia, de capas de asalariados de cierto nivel económico y cultural, a veces alto, y con horarios exigentes. Pese a que se hallen también explotadas por las necesidades de revalorización del capital, y aunque su situación se haya dañado con la crisis, no dejan de ostentar una posición dominante dentro de los asalariados por sus capitales académico, cultural, profesional y económico superiores.

Imagen 12. Un grupo de profesionales regresan al trabajo tras la pausa de la comida.



Imagen 13. Personas por las calles que separaban los edificios corporativos



En las imágenes 12 y 13 (y también en la 11), vemos a personas que van o vienen durante las pausas de la jornada. Se aprecia que los atuendos más formales (trajes) se mezclan con estilos e indumentarias más informales. Estas diferentes “hexis” posiblemente se correlacionan con diferentes estatus, funciones y áreas de especialización dentro de la empresa. Parece que la seriedad y observar cierta etiqueta son más propios del ingreso en las capas de gestión y dirección. El transmitir seriedad, “orden”, pulcritud, racionalidad y capacidad de organización es parte de la cualificación de ciertos perfiles como hemos explicado. También observamos en las imágenes cómo diferentes edades se mezclan, aunque predominan personas (al menos en las fotografías) en los treinta y cuarenta años.

Finalmente, queremos reparar en una última imagen. Está relacionada con lo que decíamos antes de los servicios y negocios que se han desarrollado en la zona. En efecto, pudimos ver también escuelas de negocios y centros de formación (universitaria) dentro del parque empresarial por el que merodeamos. No cabe duda de que la localización de estos centros de formación se ha visto influida por el hecho de que en estas empresas circundantes encuentran posibles relaciones provechosas.

Imagen 14. Placa informativa situada a la entrada de una universidad que tiene centros formativos en las inmediaciones.



A estos centros pueden recurrir los profesionales para reciclarse profesionalmente mediante másteres o la ampliación de estudios. En otras ocasiones, profesionales reputados de las empresas forman parte de los ponentes de los cursos. La cercanía de estos centros formativos a parques empresariales (donde se ubican grandes corporaciones) da prestigio a estos centros ante un alumnado que busca, sobre todo, una formación práctica, validada ante los posibles empleadores y con contenidos ligados a su aplicación empresarial inmediata (es decir, formación típica del campo académico más próximo a las influencias del campo económico). La localización en el espacio, por tanto, puede decir muchas cosas y mostrar afinidades tácitas.

Como vemos, en estos parques empresariales donde se instalan sectores tradicionales como florecen otros novedosos se desarrollan circuitos de trabajo y formación. Estos centros educativos pretenden explotar las ventajas de la cercanía (a posibles docentes, estudiantes o lugares donde hacer prácticas). También pretenden responder a la necesidad de reciclaje profesional continuo o sacar provecho de que cada vez más en el campo empresarial, aun cuando es preciso tener una licenciatura o grado en un campo científico determinado, se valora haber cursado posgrados que ahonden en cuestiones más prácticas y cortados según el patrón de las necesidades de la empresa.

5. COMENTARIO SOBRE UNA SENTENCIA JUDICIAL QUE EJEMPLIFICA LOS CONFLICTOS QUE PUEDEN DARSE EN EL SECTOR DE LA ANIMACIÓN POR LOS INGRESOS ECONÓMICOS

En el texto fundamental de esta investigación veíamos el interés de algunos ejecutivos de una empresa por insistir en sus aportaciones (en la idea inicial) aunque no fueran artistas, en la complejidad del proceso (lo que apunta a ellos como coordinadores de la infraestructura y del agregado humano) más allá de creatividades individuales, y todo ello frente a la posibilidad de ciertos artistas concretos de arrogarse todo el mérito. Ya se explicó que este desplazamiento hacia la complejidad de la producción en descargo de las creatividades enfocadas en un solo individuo, aparte de decir algo que es verdad, también tenía un trasfondo económico y simbólico (proteger la propiedad empresarial, la legitimidad de acceder a ciertos ingresos y derechos económicos por parte de los propietarios de la empresa o de ciertos gestores, así como reivindicar también para el polo gestor su mérito frente a que socialmente se suele atribuir a la creatividad del artista).

A colación de lo anterior podemos revisar una sentencia no hace mucho publicada (referida a un conflicto que protagonizó una empresa, en la que no hicimos trabajo de campo, pero que puede ser de interés). Sea como fuere, esta sentencia nos confirma que la interpretación de las entrevistas y de la mentalidad empresarial y del polo gestor en esta investigación es la correcta y que, en verdad, insistir en la complejidad del proceso creativo y de la organización de tareas, o en que, al menos, los ejecutivos hacen comentarios y revisan es uno de los argumentos fundamentales con que los empresarios justifican su poder en estos espacios de trabajo peculiares sobre el producto y los ingresos, e incluso su penetración en la autoría (SJM M, 96/2012 de 11 de abril). Y esta sentencia nos confirma nuestra interpretación, decimos, porque básicamente replica los argumentos que hemos escuchado en algunos ejecutivos (aunque haya sido formulada por un juez, quien previamente los ha escuchado para dirimir).

La sentencia se refiere a una denuncia previa, como ya hemos adelantado, en la que un creador de personajes y director de una serie pide ante los tribunales que se anulen unos contratos firmados con una empresa, que se le reconozca como único titular de los derechos de explotación de los personajes de una serie (en base a que era el autor de los dibujos originales según consta en el Registro de la Propiedad Intelectual), tras lo cual exige una serie de efectos económicos retroactivos como en el futuro sobre los ingresos brutos de la compañía.

A la luz de esta sentencia referida, los ejecutivos y cúpulas de estas empresas del mundo de la animación y audiovisual podrían ahorrarse las preocupaciones por minimizar la preponderancia en la creación que ciertos artistas (como los diseñadores del concepto y los personajes) reivindican, y que podrían tener consecuencias en el reparto de derechos económicos. En efecto, pueden sacudirse tales preocupaciones pues la sentencia, que hace una interpretación de la Ley de Propiedad Intelectual (LPI) calca, como hemos dicho, las reflexiones de la mentalidad empresarial al considerar que el proceso de producción audiovisual concita a muchas personas, de lo que nace un producto inseparable y no reducible a ninguna persona concreta que, curiosamente, solo puede ser de titularidad de la “mercantil”, es decir, de la empresa que es la que busca personal, contrata, emplea y paga salarios por obtener servicios con los que lograr el producto final. El pago del salario por algo ya justifica el derecho subsiguiente al control del producto (lo que no hace otra cosa que consagrar jurídicamente los cimientos del funcionamiento de la sociedad orientada a la producción de capital, pero en este caso para productos más simbólicos e intangibles). Las mismas reflexiones de la complejidad de la producción y de la convergencia de esfuerzos de diferentes personas en el producto podrían también justificar un reparto comunitario de los ingresos; pero no es el caso, sino que los jueces, acercándose a las razones del empresario, consideran que la creación colectiva o en colaboración no hace más que justificar a la empresa como soporte, organizadora del trabajo y titular. A la luz de esto, y por blindar aún más los intereses empresariales, la referida sentencia introduce la distinción jurídica entre *autoría* y *titularidad*. Con esta distinción quiere transmitirse que, si bien un sujeto concreto puede ser el autor de ciertos diseños, y ser reconocido como tal e incluso que se le reconozca, en virtud de ello, una participación económica en los beneficios, ello en nada afecta al hecho de quien ostenta los derechos de explotación y la propiedad de la obra es la empresa, situación que es automática en el caso de que los autores sean asalariados. Con ello, vemos cómo se protege a través de la jurisprudencia la idea de propiedad empresarial, especialmente en estos ámbitos de trabajo donde por sus peculiaridades (pues emplean como asalariados a una fuerza de trabajo en la que reside un conocimiento escaso y fundamental para el proceso) podrían plantearse desafíos a la idea de propiedad y titularidad empresarial y, en especial, a consecuencia de la confusión entre autoría creativa y propiedad. Pero los jueces se cuidan de distinguirlo y diferenciarlo para proteger así la propiedad, base fundamental de la capacidad diferencial de apropiación de los ingresos y beneficios por parte de la empresa (y de los propietarios y del estamento directivo).

El juez (y la ley antes incluso), al insistir en que la obra audiovisual (en este caso de animación) o incluso el desarrollo de unos personajes es un proceso de creación donde participan muchos esfuerzos de un conjunto o las sugerencias de varias personas, o al insistir en que la *autoría* nada tiene que ver con la *titularidad* (protegiendo así la propiedad empresarial), se quita de en medio o ni siquiera se plantea la cuestión espinosa de qué peso tiene cada contribución en el resultado final, de si una contribución determinada imprimió buena parte del alma fundamental al producto, y si, en consecuencia, aquella tendría derecho a compensaciones especiales o a que se revisasen ciertas condiciones. Pues no es lo mismo parir un personaje, y decidir lo fundamental del mismo, a hacer simplemente sugerencias. La LPI solo contempla, en el artículo 47, una revisión de los contratos y condiciones en caso de que haya una diferencia manifiestamente desproporcionada entre la remuneración del autor y los beneficios obtenidos por la empresa, de modo que el autor pueda acceder a una

remuneración equitativa⁴⁵⁸ (R.D.L. 1/1996, de 12 de abril). No obstante, en la práctica las empresas tienen argumentos para evitar estas revisiones y a menudo es el autor el que tiene que demostrar que la empresa tiene beneficios, sin lo cual el juez desestima estas revisiones. De hecho esto es lo que ocurre en la referida sentencia (SJM M, 96/2012 de 11 de abril).

Además en la misma sentencia se remarca también, interpretando la LPI, el *derecho de transformación de la obra* por parte del empresario. Es decir, el creador crea personajes, guiones, etc. y se puede hacer una serie a partir de ello. Pero, sin menoscabo del derecho de los autores, la titular del producto, la empresa, tiene derecho a crear otras obras derivadas de la inicial (generar segundas temporadas, productos en Internet, etc.) a partir de la obra inicial. Con esta forma de resolver judicialmente, y desde el punto de vista sociológico, se está protegiendo algo fundamental: la capacidad de la empresa de generar un valor ampliado. Es decir, se colige del razonamiento de la sentencia que el creador de un concepto, de unos diseños o de los guiones puede generar algo, pero “ya” se le paga como asalariado, se le reconoce autoría y, a lo sumo, algunos derechos económicos a futuro; pero en la empresa queda cautivo ese producto y tiene ésta la capacidad de poder transformar con posterioridad la obra inicial, creando otros derivados y, por tanto, dilatando la capacidad de generar ingresos de los productos simbólicos y más intangibles, más allá de lo que puede haber pagado a los creadores como asalariados o de lo que estos puedan recibir como compensaciones extra (todo lo cual es fundamental para la viabilidad capitalista y la revalorización). En definitiva, las sentencias son un buen ejemplo de cómo a través de la reflexión de ciertas instituciones (como las legislativas y las judiciales) también se da forma y se garantiza la organización capitalista de la producción, en este caso de una producción que porta mucho conocimiento, que emplea a una fuerza de trabajo peculiar, y en la que la regulación de algunos puntos queda algo oscura, lo cual necesita del arbitrio judicial. No obstante, hay que reparar en que tal arbitrio, con frecuencia, traslada argumentos que los empresarios ya introducen y formulan implícitamente como mecanismo de defensa (lo que se ha comprobado en nuestras entrevistas).

Aunque ya hemos dicho que la sentencia que brevemente hemos analizado se refiere a un conflicto en una empresa que no estudiamos como caso, tal conflicto es ilustrativo (como ya hemos dicho en el cuerpo principal de este trabajo) del tipo de problemas que pueden darse en estos espacios de producción y de las pugnas por el reparto tanto del reconocimiento simbólico como económico (debidas, en parte, a que son asalariados con recursos y capitales propios y elevados que les permiten plantear estas demandas y órdenes). Estos conflictos estaban presentes o latentes en algunos de nuestros entrevistados como hemos podido ver asimismo en los discursos analizados. Reproducimos, como cierre, un párrafo muy clarividente de la consabida sentencia. Este párrafo es en el que se introduce la distinción entre autoría y titularidad empresarial (que tan importante nos parece). El juez, no obstante, toma estos conceptos de un ensayo de una jurista versada en el tema, y aplica tal distinción para dirimir el conflicto de si el autor puede exigir más compensaciones a la empresa en base a su autoría, y si tiene derecho a la anulación de unos contratos que cree que le perjudican:

⁴⁵⁸ Aunque no se dice en la ley qué se entiende por “desproporción”, ni tampoco se prevé que muchas veces las empresas pueden camuflar sus resultados positivos para parecer que están peor de lo que están.

“Ahora bien, debemos advertir desde este momento que el reconocimiento de la (co) autoría del demandante sobre la citada obra no debe llevar a confundir este concepto con el de titular de la obra. Como nos dice la Doctora Doña Serafina en su *Ensayo sobre autoría y titularidad en el derecho de autor*: «La autoría no siempre coincide con la titularidad de la obra. La obra puede ser creada por un sujeto, pero la titularidad del resultado recaerá sobre el autor o bien sobre una persona natural o jurídica distinta, situación que es clara y automática en las obras creadas por asalariados o en los programas de ordenador. El requisito por el cual la obra del espíritu debe ser producto de la labor intelectual de una persona natural para gozar de la protección jurídica autoral, es una cuestión distinta a la de la atribución de la titularidad sobre la misma. La primera es una condición natural intrínseca al propio fundamento de la protección jurídica autoral, esto es, la condición de autor constituye predicado real y no una atribución de derechos. (...) La segunda, la atribución de derechos propiamente, consiste en una cuestión puramente jurídica cuyos contornos pueden ser modelados por el poder legislativo. En primer término, autor es siempre el que crea la obra y la obra es el resultado de su creación. Por su parte, la titularidad puede o no corresponder al autor de la obra. La titularidad se refiere no a la autoría, sino a la propiedad de la obra. La titularidad suele recaer, cuando no en el autor (el caso más claro es el del autor de una obra individual), en la persona que ha encargado la obra o en la persona que haya adquirido el derecho patrimonial de la obra. Sin embargo, nunca la autoría puede recaer en quien no realice una labor creativa». En el presente caso, la disquisición, planteada por las partes acerca de si la obra objeto del proceso es una obra en colaboración (art. 7 LPI) o una obra colectiva (art. 8 LPI) resulta inútil a los fines del mismo; realmente dichos conceptos no son antagónicos. Lo fundamental que debemos considerar es que, con independencia de que, lógicamente, los diversos coautores de la serie POCOYÓ tengan reconocido ante la SGAE determinados porcentajes de participación o contribución en el resultado final, a fin del reparto de derechos, en el presente caso, como confirman (los numerosos testigos que declararon en el juicio -así, Gustavo, Julián, Maximino, Romeo y Santos - todo el equipo de creación de la serie, compuesto por el demandante, Santos y Romeo, estaba contratado por ZINKIA, y fue de esta mercantil de la que partió la idea de crear la serie de animación tal y como es, encomendando al demandante que dibujara los personajes, que también escribía los guiones y dirigió, colaborando en tal actividad Romeo, dibujos que luego eran pasados a 3D por Santos, siendo ZINKIA la encargada de dar el visto bueno a la labor de ese equipo creativo, por lo que está claro que nos encontramos ante una creación unitaria que es fruto de la contribución personal de los tres distintos coautores citados, siendo patente, por otro lado, que existió una iniciativa y una coordinación por parte de ZINKIA, y que parafraseando al demandado: todos han aportado algo, y fruto de todas esas aportaciones, ya inseparables, nace POCOYÓ, todo bajo la supervisión de ZINKIA. Consecuencia de lo hasta ahora dicho, resulta indudable que el demandante es coautor de la obra, pero el titular de la misma es la demandada, que actúa como productora, como resulta además de la lectura de los contratos suscritos por las partes litigantes durante la relación jurídica (ver documentos 13 y 16 al 20 de la demanda)” (SJM M, 96/2012 de 11 de abril: 5).

ABSTRACT

1. INTRODUCTION

The present research project is titled: **Cognitive Capitalism: new production areas, control and production techniques and professional classes—Two case studies**. In the following lines, the initial motivations and enquiries which led to the research of the above mentioned subject will be introduced. Furthermore, the methodology used and most relevant findings shall be subsequently presented.

Knowledge is an increasingly important feature of capitalist production. Business productivity improvements, which means generating more products per unit of time than competitors, as well as the creation of new products which may outdo or supersede those of competitors are both subjected to this perfected knowledge on real mechanisms and new production processes.

The capital benefits itself from the use of this knowledge lying in the workforce, a knowledge that causes the desire by companies to capture and formalise it. Many theories and social science studies have noticed about the importance of knowledge on production and capital revalorisation. The first person to consider these issues was Marx, when talking about the increasing importance of knowledge objectified in production in the shape of constant capital such as, for instance, machines, and as an essential factor in capitalist competence. Later on in history, other lines of thought more related to neoclassical economics have also noticed about this when arguing that one of the most important components of economic growth is the increase of both fixed capital and technical advances, which is also indirectly aimed at knowledge (Solow, 1988; Rosende, 2000). A more recent consideration of the importance of human knowledge in production so as to boost technological advances can be found in Mokyr (2008). Knowledge progress, when transferred to production in the shape of technical improvement and new procedures, does boost said production in a quantitative and qualitative manner.

It must be acknowledged that, as above mentioned, said knowledge lies in workforce, but it is also fostered and developed in other institutions of academic and research nature among others, from where it is reflected in the business environment, although it is also true that it is a company's salaried employee who must realise about these achievements, filter and reorientate them into business production, which requires intellectual and creative efforts. Moreover, as above highlighted, even though knowledge in general lies in workforce, which is trained,

applies its knowledge, learns through working practice, etc., there are also sections within this workforce which are characterised by their high qualifications. For instance, those positions requiring a university degree —which shall be called experts hereinafter— or those which require at least an advanced technical training. These workforce sections either research and generate innovation by creating *ex novo* products or processes or gather highly advanced knowledge on different fields and apply it in a routine way to solve issues derived from service rendering, such as customer-related events or consulting. Those who use their knowledge for decision-making on business organisation and competitive strategy are also included.

Hereinafter, some data proving the aforementioned theories about the importance of knowledge in production shall be addressed, data which originated the concerns on which this project is focused. Thus, R&D investment grew in a sustainable manner in Spain in both private and public companies from the sixties on. In 2009, companies' internal R&D increased in 47% with respect to 2000 and, from 2009 on, despite the economic crisis, it has not been reduced to that time's standards. On the other hand, even before 2009 crisis and prior to first investments in human capital and leading sectors for economic recovery, employees with positions requiring university degrees —which shall be called experts hereinafter— increased from 8% to 10% between 1996 and 2007. Employees whose jobs require advanced technical training and not necessarily a university degree increased at the same time from 9% to 13%. These groups, despite 2008 economic crisis and the employment slump, have not lost percent weight in the socio-labour structure so far⁴⁵⁹. All these are symptoms of both greater importance of knowledge in production and the workforce sections which create and apply it in daily tasks.

2. PRIOR ASSUMPTIONS AND GOALS OF THIS PROJECT

Thus, *cognitive capitalism* may be referred to as a late phase of capitalist economies in which advanced knowledge exploitation in business production grows more important and common. Even in tasks not necessarily related to research and development, a huge amount of information, data or complex instruments for problem resolution are used thanks to the spread of the available

⁴⁵⁹ These data are from the Spanish Institute of Statistics and may be consulted in the charts on page 19 and subsequent ones hereof.

epistemic basis and the ICTs. Also, market opening, commercial integration and financial unification, apart from fostering globalisation, have intensified inter-business competitiveness and, together with it, the need to generate innovation and gain production efficiency, which returns to investment in development and knowledge application, technical improvements, etc.

In the light of the above mentioned trends, these highly qualified professionals or experts are to be focused on, as well as the production processes around them. If knowledge is increasingly exploited in production, if highly qualified professionals, specially those with university degrees, have increased in percentage over the last decades among salaried employees by the warmth of the development of leading sectors, then it could be foreseen that these groups shall be more likely to be constituted by the requirements of revalorisation of capital in their professional practice. The more knowledge is exploited and the more the number of highly qualified employees increases under the rule of capital, the more shall businesses consider to display more efficient ways to organise a production intensively loaded with knowledge, as well as to control a kind of workforce which holds, creates and applies knowledge in its daily tasks to a higher degree than other workers. This is because the development of large firms or business networks with a staff almost entirely made up of experts constituting a critical mass or the in-time gained experience by companies on these highly demanding and peculiar activities are propitiatory factors to think through new ways of production and control over experts. To better outline such production and control mechanisms is not a mere whim, but a need to achieve more efficient production processes and more productive intellectual employees in order for certain companies to outdo competitors. Otherwise, such competitors may accrue a higher economic value and shall oust said companies from the market.

It is necessary to highlight that workforce sections to be addressed in this project do not only apply the given instructions or a series of limited mechanical movements, but also are they required to research and generate innovation, or to apply advanced knowledge to changeable situations which have a high level of contingencies or difficulties due to production complexity or the unforeseeable nature of certain problems. In conclusion, given the peculiarities of expert production and their work situations, the following questions arise:

-Are peculiar ways of production developed to face these problems?

-How is control performed on experts given their peculiar tasks? Fordist manual workers were controlled by coding their practice through a series of

repeated movements to later be followed by the rhythm of the assembly line, but how can control be executed over an employee who applies a higher knowledge, of whom a greater dose of creativity is required to find solutions to complex services? Elaborating knowledge to produce complex goods or to respond to contingencies during said processes does not admit a total coding of tasks and routines, for total coding would erase the possibility of solving contingencies derived from production complexity or improvement addition. To summarise up, these activities, since they are submitted to said peculiarities but, at the same time, subjected to the typical capitalist time-saving pressures, shall create whole new models of production and control over employees so as to bring together such opposite requirements. This is the core hypothesis of the present research project, herein considered of the highest sociological interest, for the way creativity and knowledge routine exploitation happen under the rule of capital, or the way how certain highly-qualified professionals are pressured to achieve a better performance are subjects which have not been widely developed yet.

Those mechanisms or models of production and control over this workforce are considered techniques in Foucault's way (1990; 2006b). Techniques are strategies and instruments to achieve certain goals. They include verbal or discursive elements, like an ideology that builds up people's identity, or a business and organisational philosophy, as well as the texts spreading them. Techniques also include non-discursive elements such as instruments of support or those which embody speech in reality, for instance, devices such as computers or machines, which influence and systematise certain production methods; or the building of areas according to certain perspectives and discourses in which actors interact and move and that, depending on the way they are built, they generate certain human behaviours, etc. All these elements together foster practice for individuals to which said techniques are intended in such a way that certain goals are achieved. As for companies, techniques are elaborated and taken up either by the employer or by specialised departments when talking about big firms, and are intended to boost productivity in employees and help the company produce more than competitors per unit of time, thus increasing the proper differential surplus value in the market. What is intended in this project is to determine what kind of techniques are used to foster said productive behaviours in companies with a high percentage of experts in staff, according to the type of goods they produce — advanced services requiring intensive knowledge, project design, artistic design, etc. — and according to performance standards to be preferably reached — number of projects within a specific deadline, etc. The type of product and the

employee's profile could really influence the techniques adopted. This is because it is suspected that, among a company's goals to achieve better economic results, not only cost saving or production increase against competitors are identified, but also assuring experts add certain competitive features to products —design, aesthetic, technical improvements, additional benefits, etc.— without dramatically affecting costs. In other words, techniques shall therefore aim at different goals in any case related with capital revalorisation.

Foucault (1990; 2006b), when offering technique classifications, outlined a great variety of techniques acting in different areas or environments of social life, for example, production —those intended to produce goods—, punitive, representative and subjective techniques, among others. However, the achievement of the same goal could sometimes lean on a great variety of techniques. Thus, so as to preserve social order, certain production techniques are addressed —which produce the necessary amounts in a proper manner and in the standards required by the classes constituting said order or the state— as well as representation techniques —posters, monuments, etc.— where said order is represented itself in order to create emotions and identities. In the present research, not only production or control techniques organised by companies to be implemented in the below mentioned areas shall be addressed, but also other techniques must be considered. For instance, subjective techniques will be studied, which, according to the author, are those operations and strategies one applies to oneself to self-transform personally and achieve a desired goal. In this case, such goal would be professional competence and efficiency, requalification and creativity. Nevertheless, what is the origin of this pressure to adopt such subjective techniques? In these societies, almost nobody can survive without participating or selling the own work in the so called “labour market”. Individuals are especially interested in or are coerced to be efficient in their tasks or provide themselves with the instruments —for example, the knowledge— thereto, specially if they are salaried employees working as highly-qualified experts or technicians whose fundamental work source is a wide and specialised knowledge. This way, led by such pressure, they would seek or elaborate techniques to boost professional efficiency and learning. Moreover, these highly-qualified professionals are usually likely to be promoted. Thus, coercion to adopt strategies with which to acquire certain personal skills (subjective techniques) may be urged not only by survival but also by the desire of status. In any case, do these subjective techniques really exist? What language or metaphors do they adopt? What logic can be discerned as a background for such subjective techniques?

In conclusion, subjective techniques shall be paid attention in this project — as well as any type of techniques deemed relevant— and it shall also be assessed whether they have a supporting role in favour of those other techniques which companies display more consciously to boost intellectual workforce performance. This mutual support between subjective and productive techniques shall permit to analyse to what extent individuals, when assuring their personal interests through their own strategies, sharpen their own working coercion.

On the other hand, together with the aforementioned questions, the following ones shall also be considered:

-Once seen the techniques used by companies and intended to experts to boost their performance, what work aspects of those are they specially focused on⁴⁶⁰? How is this linked to revalorisation? It is widely known that Marxism through its capitalist competition law highlights how the most innovative companies, thanks to technical and organisational advances, create a greater output per unit of time, which allows them to produce the same amounts that other companies in less time and with fewer costs, but taking over the product value as set forth by average production conditions. Moreover, after seeing how these assessed techniques are used and what type of efforts are expected from employees, could the above mentioned Marxist competition law be updated, given the new product criteria and dimensions —some of them are really intangible— which are present in revalorisation, and given that such criteria are not only limited to the amount of produced output per unit of time but also to other considerations, such as quality?

-In addition, economic and symbolic (prestige-related) inequalities which these intellectual professionals go through constitute a barely researched subject. To the extent said techniques which subject experts to capital needs affect their daily tasks, or due to the increasing development of more complex working structures, together with the technical sophistication or the scope of certain projects, how does all this affect the inner hierarchy between the experts?

⁴⁶⁰ For example, fordist and taylorist theories tried to assure a sustained rhythm in matter transformation tasks by means of an imposed cadence and some controlled and simplified movements. In these cases to be analysed, as physical efforts are not so important, other aspects, such as mental or information elaboration reflective efforts, of experts' activity could be attempted to mobilise, aspects which specially influence problem-solving and therefore the company's global productive efficiency.

-Moreover, what are the causes of the task-related conflicts and problems observed and still latent in these professionals?

Other results and findings during the research shall also be commented on.

3. METHODOLOGY

In order to address the suggested research, two economic sectors and, within them, professionals, have been mainly approached. These professionals have been asked about the changes they have experienced in their performance to identify what production and control techniques are intended to them.

On one hand, ICT sector companies were selected, mainly companies and professionals devoted to consulting and IT services. On the other hand, another focus of study of the present project was animation industry.

Within the ICT sector, professionals from a large company of Spanish capital whose fictional name is Tegestia were interviewed. After observing control and production techniques adopted in this company, other professionals of other large companies of the sector were interviewed. The goal was to verify whether the measures observed in Tegestia were also used in them or not.

After we did research on these activities in the ICT sector, the study of the animation industry was also addressed as aforementioned. The procedure conducted was the same.

Our goal was to establish, beyond the particularities of each sector, consistencies between both of them as far as their production and control techniques are concerned. This would entail that intellectual and creative work is exploited by capital through convergent principles and trends.

In both sectors, professionals from management, experts in specific subjects as well as the closest ones to the corporate pyramid basis were interviewed. Thus, for instance, in the ICT sector, managers were interviewed in the same way as lower-category experts, whereas in the animation sector, managers devoting to corporate and commercial organisation were interviewed in the same way as artists in charge of artistic creation and development. In fact, it was interesting to observe the different speeches arising from those different profiles in order to find contrast in the given versions about working methods. Given their experience in the matter, HR department profiles or similar were also interviewed on the

organisational policies in force to boost highly-qualified professional productivity, among which those production and control techniques could be extracted to submit highly-qualified work to capital needs.

In both studied sectors, companies were contacted so that they allow access to different profile professionals working in them, which would be interviewed on the subjects of interest. Nevertheless, this was only achieved in two occasions: in an ICT company (the above mentioned Tegestia) and in an animation company. In other cases, companies were reluctant to allow interviews with their staff. In these sectors, it might be feared that some confidential information is leaked when letting strangers pass, neither do companies want to air the conflicts which might arise, specially in an economic crisis situation. That is why the previous strategy of accessing potential interviewees through the companies was followed by another one: to directly contact the above referred professionals through virtual social networks where people usually upload their cvs, prior verification that they had worked in important projects within the referred sectors. In some occasions, certain employees of these sectors could be contacted through other previously interviewees and so on. As above mentioned, through their experiences, the aim of this project was to collect those new production and control techniques of interest and which they are subjected to. Also, in all cases, some data on their professional life and their ways to face daily professional tasks were gathered with the intent of analysing those *subjective techniques*.

Although women still constitute a minority in the referred sectors, some of them were included in our qualitative sample, also aiming at the analysis of the speech nuances between different personal features, among which gender could be found. For this reason, professionals of these sectors affiliated to trade unions, which is not very usual, were interviewed for them to offer perhaps more critical points of view. In order to select the interviewees, multiple features were considered so as to find valuable nuances or proof —for instance, that they might be going through a bad professional period.

In total, 23 interviews were conducted in the ICT sector and 17 in the animation industry.

Now, it is time to wonder why these sectors and their professionals have been selected as examples for this research. Firstly, IT, telecommunications or audiovisual production services, where animation belongs, are activities which invest a remarkable percentage in R&D. In fact, such activities gather nearly 25% of

the R&D invested by Spanish Companies within the service sector⁴⁶¹. Efforts taken in R&D are symptoms of intensive knowledge and creativity exploitation in workforce. If cognitive capitalism exists, it is reflected in these activities, which turn out to be perfect for the study of said techniques over the salaried employee profile of interest herein. Furthermore, although there are mechanical or development phases also in these sectors —as not everything is *ex novo* innovation and creation— even in the development and implementation of IT service or animation projects, employees continue researching and using knowledge to solve emerging problems. In addition, as above mentioned, the fact that these sectors' staffs are mostly composed of high technical profile experts, fosters a highly-qualified professional “critical mass” which sectors are aware and take advantage of to elaborate mechanisms for the optimal exploitation of complex knowledge, distinctive sign of their employees and their production tasks.

Although the methodology to address this research has focused specially on said interviews, they have also been complemented with other materials and activities. For instance, when organising work among these professionals, design IT programmes, specially for animation artists, were very important, as well as the companies' intranets. For this reason, manuals of these programmes were consulted to better understand them, or else companies were asked to provide workflow documents. Also, in the ICT sector, references to working methodologies used appeared during the interviews. Then, manuals were again addressed to better understand said methodologies and complement the interviews. There was also a chance to attend an important event in the animation industry where workshops on different aspects were organised, which allowed to deepen in this field that, to date, was strange for the people behind this research. In other words, the global methodology used in this project is to complement certain references with others overtime and to make use of any opportunity or material gathered in order to avoid misunderstanding or complete interview analysis with the aim of better understanding these production environments and the professionals behind them.

4. FINDINGS

In both sectors, those *(social) production and control techniques* were extracted from the interviews. These techniques are herein understood as ways to

⁴⁶¹ Data obtained from R&D Statistics of the Spanish Institute of Statistics.

both organise production and focus the employee's behaviour, either through coercion or more attractive and indirect ways, to increase his/her productivity, efficiency and work time extension. Nevertheless, those single techniques might be reclassified at the same time in more global techniques depending on their purposes. This had been already approached by Foucault, who established the difference between "technique" and "social technology". The second one was understood as a *group of techniques* of production, communication, correction, etc. seeking common or related purposes. Thus, to summarise up, relevant technologies or groups of techniques shall be presented now in this abstract instead of analysing each technique.

4.1. Social technologies structuring these areas

Firstly, a *social technology of knowledge extraction and circulation* has been found, which is composed of different specific production and control techniques on employees, as they arise from the attempt to extract knowledge. Thus, in both ICT and animation industries, it can be seen how initiatives such as internal entrepreneurship programmes for employees are adopted, thanks to which ideas could be provided to be corporately valued and supported. Also, internal competitions are celebrated in which teams of same-category employees participate, as well as meetings or peer-suggestion platforms at the beginning of projects to gain in innovation. Throughout the projects, daily task-revision and error-correction meetings and spaces (*checks*) have been scheduled. Finally, by the end of each project, meetings and activities such as generating documents on how problems were solved or which improvements were added are implemented, where managers and employees think of and share corrective measures or issues to be taken into account in future assignments.

Entrepreneurship programmes are clear means to extract creativity and knowledge from employees. They are also techniques to gain loyalty by means of said perfunctory measures, for the employee is led to believe that has got something else at his disposal. "Error revision" and perfection spaces in complex task, formally stipulated as such in workflow, equally seek to extract the employee's knowledge and reflective skills to improve performance or reach certain quality standards as sought by the company. Also, informal measures and behaviours by the employees, but in some way stimulated in these sectors and companies, such as the mutual support between employees by means of knowledge-sharing —for example, when developing software or even when

dealing with projects for customers or design tasks— seek exactly the same. However, it must be highlighted that this knowledge extraction through diverse techniques has been reinforced by companies through digital devices. Thus, companies have launched and developed intranets and have created repositories where to consult documents, helping to better solve daily problems and stimulate wondering about issues not previously thought of when executing a task or a project, and thus improving information and quality to achieve better results. Virtual support communities created by employees all over the company and launched by the company itself are also useful for the purpose of solving blockages and of transferring relevant information between employees to improve performance. In animation companies, internal and virtual communication systems have been created to exchange further or more specific information than what is given in face-to-face interactions. Some functions of IT programmes or project crosschecking that intranets make available allow the artist to consider more problems or details of his/her task, thus revising further and more often his/her performance to reconsider issues, retouch designs in such a way that, by these means, knowledge is being extracted from different artists to improve the finish of a product which is to be marketed⁴⁶². This kind of production does not require people to perform a series of physical or mechanical tasks to produce unit mass nor to apply a series of instructions, but to schedule production to make the employees rethink more often or to mobilise collective knowledge to support said specific employee in his/her performance to achieve better results and improvements in the service or product, a fact on which product/service competitiveness in the market depends. These products, moreover, far from being product unit mass, are sometimes unique even when based on a rehash of previous projects. These products are unique because they adapt to very specific conditions, and examples of them are a project to transform a customer's informational infrastructure, an animated character's design or a scene where it dances. This way, rather than just coding something to be produced in large amounts, it consists of retouching and improving something unique several times to achieve a better finish⁴⁶³. After all, and here is their peculiarity and what

⁴⁶² It must be remembered that the kind of animation here referred to is the digital or computerised one, where artists use digital tools to design. Therefore these tools have a great impact on the artist's flexibility degree when creating or correcting according to how such tools are set up or the possibilities they offer.

⁴⁶³ This also happens regardless of whether massive amounts of copies are executed—for example, of a computer programme or an animated series in digital format—, where human efforts are hardly present. The product to be sold is not produced as such in a massive and

explains these techniques, these sectors elaborate complex knowledge objectified in goods such as software, consulting services or an animated film for other sectors or the end-client. Moreover, these business techniques, which foster initiative as well as assuring that tasks are revised and analysed⁴⁶⁴ or that tasks can be better formulated and solved when leaning on new information thanks to the created workflows and knowledge basis⁴⁶⁵, might seem proper to a type of production where many complex problems cannot be foreseen in performance until the negative effects become visible. Therefore, it is necessary to inexorably schedule revision time or to support improved problem resolution by means of the aforementioned different mechanisms to achieve proper results.

Continuous training offered and supported by certain companies —for example, by financing training courses to their employees— is, once more, another mechanism within this *social technology of workforce knowledge extraction*, for an employee's certain abilities or knowledge cannot be exploited to increase product competitiveness or originality against competitors if said abilities have not been developed through prior training. The same could be said about training financed by the employee himself/herself. In these training courses at the company, not always the most technical aspects were highlighted, but also abilities such as communication and interpretation skills. Strange as it may seem, it is logical that creating communicative individuals who can figure out what others say allows to better build those information networks to achieve a better coordination between employees or address the customer's needs.

As it is being said, the previous techniques may be grouped within a *social technology of extraction and mobilisation of a fundamental and consumable knowledge*. These may be complemented with many other techniques, but the goal here is to mention only some of them as an excuse to capture the convergent purposes which relate them and which are specially relevant in these areas.

However, this social technology of knowledge extraction and circulation to develop improvements and proper adjustments of a project to a context or distinctions in products is complemented in said companies with another *social technology with other goals: behaviour coding and process automation for time reduction*. It may seem contradictory to the previous group of techniques but it is

consecutive way, being products identical to each other, thanks to a series of mechanical efforts, but it is created through correction as best as it can be within a given period of time.

⁴⁶⁴ Tasks such as animation design errors or problems.

⁴⁶⁵ For example, problems such as incidents in a client's IT systems as for the ICT sector.

nonetheless complementary. Whereas information is on one hand stimulated to better approach tasks, generate innovation or better adapt complex projects to changeable situations and customers' varied demands, on the other hand, what can be coded or systematised, it is indeed coded and systematised to reduce time and costs. In fact, there are repetitive projects in ICT environments —although adaptations are always implemented in every project unavoidably— where not only an acceptable quality is sought, but also a significant cost reduction. This is why what is been “already done” is used in similar projects. In the animation industry, coding and systematising several procedures is also sought to save time and costs and also to generate a time reserve which, when applicable, could be used to retouch more complex and demanding processes, or else to simply generate savings to project managers. Therefore, both large social and organisational technologies where the previous techniques are grouped complement each other. Here are some examples of these *rather time-reduction oriented technologies*:

-Methodologies, which are recommended and standardised practices to face a project, working schemes formalised and managed in these environments or the projects previously filed under the above mentioned repositories are useful to establish “templates” for future projects and assignments so that they are not taken up from scratch and time and money consuming difficulties and greater efforts during tasks can be reduced. Sometimes, in both sectors, base designs are coded —for example, animations, software architectures, ways to address similar products, etc.— due to their recurring nature or their flexibility for different customers and situations. These codings are “information pieces” or sections digitally stored to be consecutively and automatically applied to many projects so that production time can be reduced. Obviously, any project has innovative and unpredictable parts and additions which are to be created from scratch or carefully dealt with. This is why an absolute coding is not entirely possible but, in any case, attempts in this direction are also strategic for the company and come together with techniques more intended to exploit reflective and innovative abilities arisen from the above mentioned workforce.

-Once more, the role of digital devices must be addressed when supporting these considerations and techniques intended to achieve codings and time-saving. Of course, inter-department activity and relationship digitalisation in the company allows to immediately organise and distribute tasks, to communicate or access documents or other employees' tasks more easily and faster. Sometimes, there is

no need to run long distances to obtain a task or a document, not even ask or wait. With these techniques, time is saved and gaps in intellectual work are eliminated.

Both groups of social techniques or technologies are clearly connected to capital revalorisation. This is evidenced as the second group is concerned, which are those technologies seeking coding and time reduction, since cost and time reduction involves generating a product with a given value, as dictated by average production conditions and production efficiency standards, but which the company has invested less money in. This is why it generates a higher extra value comparing to competitors. Also, the first group of techniques, more connected to extract knowledge and foster reconsideration and task improvement, is also linked to the revalorisation goal as follows:

-On one hand, to assure that knowledge extracted from workforce, uploaded and available through repositories, exchange networks and daily interaction, is available where project halts reduces time and gaps.

-On the other hand, the existence of proper techniques and strategies requiring workforce knowledge extraction and reflection as well as allowing its spread⁴⁶⁶, makes it possible to accumulate and have more available knowledge to outline or improve products and services so that other obligatory aspects in corporate investment revalorisation are better accomplished. In other words, as for complex goods such as software or audiovisual products, not only are products required to be competitive in cost, but also do they need to be compliant with technical —the latest technical improvements available—, aesthetic —a degree of perfection and visual style in fashion, for example, in animation—, product usability —which the user can understand and comfortably use— and in-market quality standards and rules, which involve some processes and procedures that the company is required to check —such as ISO standards or certain project methodologies for safety, etc. Thus, companies are interested in periodically implementing and improving these knowledge extraction and circulation techniques since compliance with said standards requires the development of a deep knowledge on different subjects and an up-to-date workforce. A company which best succeeds in the aforementioned could create a remarkable product which is in compliance with and even outdoes said market quality standards, providing its product with a distinctive sign or even depreciating competitors’

⁴⁶⁶ Companies sometimes either create these techniques and instruments or benefit from them indirectly. For example, animation companies benefit indirectly from the shared knowledge in virtual platforms organised by employees themselves.

products, for those have not extracted their employees' knowledge and have not developed their production ability from said knowledge to become compliant with said standards and to offer additional services or other characteristics in their products. Therefore, a company which is successfully in compliance with these technical and quality standards among others takes over a higher value fraction as it holds a greater capacity to develop this knowledge required to generate new features for an existing product or to produce new merchandise. In order to understand the rivalry between companies which produce complex and sometimes even intangible goods, not only is productivity to be considered, in terms of mere amount of generated product within a given period of time, or the technical improvements intended to increase it, as contemplated by the Marxist competence law, but also, inevitably and given their importance, these techniques intended to extract the employees' reflective skills and knowledge, which companies are interested in optimising in compliance with other quality standards—as coercive as the need of saving time, for example⁴⁶⁷. In conclusion, during the production of goods requiring a great amount of knowledge and innovation, inter-company competence basis, which determine each company's differential value take-over, is diversified.

This group of techniques which have or sometimes combine different goals, either innovation and knowledge extraction or coding and time reduction, are relatively far from the idea that experts are just living a new “taylorisation” or “fordisation” as happened in other groups of salaried employees in history as capital has subsumed and reorganised their labour to increase productivity⁴⁶⁸. In fact, organisational technologies oriented to time reduction or even complex task coding do exist and progress. In the animation industry, for instance, the fact that computers have replaced pencils, brushes and paper to draw boosts coding and systematisation, but the artistic feature is preserved through digital devices. Although some artistic jobs have therefore suffered the loss of some skills, other complex knowledge has arisen. In the ICT sector, shared information repositories and networking, as well as process industrialisation, make the individual less indispensable. However, regardless of the importance and progress of said production and control techniques, project design and implementation in these sectors, notwithstanding their degree of standardisation, always require an

⁴⁶⁷ This might stand for a more qualitative kind of productivity or performance.

⁴⁶⁸ Such taylorisation is understood as a strange work coding for the employee, a lack of qualifications which turns the activity into a set of repetitive gestures subjected to impersonal and objectified mechanisms, like the assembly line.

intelligent worker who makes the proper adaptations, amendments, developments and applications. Moreover, continuous technological change, task complexity or the importance of enrichment and problem and error revision prevent viability and interest in recreating a whole new taylorisation for intellectual profile employees. Obviously, these trends toward a *new taylorisation*, though never total, affect to an unequal degree the different groups of employees working in these firms: those who develop the final tasks of a project are a more likely target than those who design the initial approaches of a system or solution, or than the managers and directors who decide on the policies of the department they head. In any case, generally speaking, all systematisations —thanks to digital devices— and tools used to code —so that previously executed processes can be retaken—, as well as the fact of spreading certain standardised methodologies to formalise some procedures when managing or addressing a project, are rather —in most cases— “supports” or “trails”, a way companies and customers have more control over the processes or else to increase their confidence. Such standardisations do not however eliminate or simplify tasks unexpectedly, nor do they eliminate the need to solve and adapt to knowledge application unpredictability in each case and assignment, or the initiative need to which it compels.

These are production techniques, meaning that they are ways to organise and constitute expert tasks from the point of view of the capital revalorisation needs. However, apart from production techniques, they are also techniques which show a certain control on the employee. For instance, work coordination, as previously referred to, is rather systematised by means of computer programmes, which organise documents and are used to perform tasks avoiding tedious processes or allow employees to automatically or immediately send files among each other. Nevertheless, given that computers store consecutive versions of a task developed by an employee —for example, his/her progress on a task— they allow to execute automatic tests, to keep more extensive and accurate project development time logs or to foretell deadline non-compliance. This information can be used by the managing body to better watch and judge workers’ performance or to make comparisons, which reinforces control on the intellectual worker and also coercion on him/her by the aggregate or by the working infrastructure to which he/she is subjected. For instance, when an individual is expected to provide something in a project, he/she does it due to the incitement produced by the task itself, which is usually high as for highly-qualified workers. Nonetheless, said contributions would not be significant unless an individual

assessment of objectives and attitudes is executed and maintained by superiors. In conclusion, production techniques and their correlative control feature cannot be separate, that is to say, any production method involves, at the same time or inherently, a way to watch either way or to coerce the worker so that he can reach his/her top productivity. In the following paragraphs, new ways of control by these companies shall be addressed, ways which are to be dealt with separately and presumably defined in other terms.

On the other hand, these production techniques oriented to highly qualified employees prove to be certainly peculiar. Techniques adapt and transform not only due to competence pressure, but also depending on what is to be exploited in the workforce. In this case, many of the above summarised techniques were focused on the advanced knowledge of expert salaried employees, which is essential to produce. However, beyond the innovative or peculiar features of these techniques, it must not be forgotten that companies, in an attempt to increase production or save work costs, keep on turning to traditional methods to extend the workday —as well as unpaid extra time—, though using other names or expressions. Thus, for example, the so called MBO payment —very common in these sectors— is a way to subtly extend the workday. The employee is not paid nor maintained in his/her work position for a specified amount of hours unless he/she achieves “some goals”, which entail “a certain amount” of monthly projects or tasks. Really short deadlines are very often agreed on with customers for projects as a way to gain customers and save costs, which involves goals sometimes impossible to achieve and extra and very long unpaid workdays in a chronic way as deadlines approach. This is why these are hereby called workday extension methods, though in a more subtle manner. In other occasions, not even subtlety is turned to, but to direct imposition of really long workdays by the competent officers. Sometimes, long workdays are imposed due to the force of habit and nobody wants to protest. In any case, all this increases work time with respect of the same salary. These are renewed examples of what has been called *absolute surplus value*, or the way to generate a surplus value by extending unpaid work time. The fear of being fired when not in compliance with deadlines and goals, specially in a crisis situation, forces the employee to adapt to the situation.

In conclusion, innovative and supposedly rewarding⁴⁶⁹ measures taken by companies to increase performance in these sectors are combined with other not

⁴⁶⁹ This rewarding measures are, for example, the employee’s initiative and training, virtual support resources or digital tools to make tasks easier.

so rewarding ones to which companies have always turned to, such as the fear of being fired, salary freeze and longer workday imposition, though under innovative tags like “MBO production”. Companies’ need to achieve these workday extensions by either coercive or subtle means is not unconnected to the peculiarities of said activities and employees, for these are complex tasks where last-minute or unforeseen problems are frequent, since these activities cannot be entirely executed in a mechanic manner, and an employee willing to spend extra time on said emerging activities is required.

4.2. The progress of biopower in the sphere of production

Without prejudice to the above mentioned innovative and traditional coercive methods coexisting in these companies, when focusing on those more innovative techniques, or those more related to certain workforce dimensions — creativity and problem-solution skills—, some peculiar ways of exercising power are identified behind, which shall be covered in the following lines.

According to Foucault’s historical analysis, techniques can be analysed and reclassified in compliance with their goals or activity fields —as hereby performed —, but also can they be read from the perspective of power, of the management model of the dominated. Thus, a *sovereign power* is identified —more related to Pre-Modern era— as well as a *disciplinary power* and a *biopower* (Foucault, 2007). The last ones arose in the Modern era together with the capitalism consolidation and a higher proliferation of state bureaucracies in society. Foucault does not really conduct a thorough research of capitalist production, though it can be deduced by his words that, in this production, those above referred power models could also be identified. For this reason, the question whether some of those production and control social technologies above can be related to Foucault’s power models shall be developed in the following paragraphs.

As above anticipated, in addition to those aforementioned mechanisms, there is a substantial coercion in employees which lies in the necessity of earning a salary, which is the way one can survive in this society. On the other hand, these employees have to face the direct coercion of being subjected to individual assessments on the tasks they perform, as well as to a hierarchy. There are also companies’ working regulations and often pre-defined and strictly set projects towards which no alternative is found other than pure obedience by the employee. Nevertheless, it has been verified that, in these analysed companies, a

biopower model has got a certain success, a model which turns to creating expectations among employees or to applying organisational forms generated in other realms of society due to their potential productive value.

It is nonetheless required to previously clarify *grosso modo* Foucault's biopower characteristics:

- Power exercising is focused not only on subjecting individuals to routine or mechanic work, as happens in the disciplinary model, but also on influencing the context to subtly foster certain behaviours, interactions and transactions in communities, which are under the power's control. Thus, individuals are not as interesting as manipulating and reorganising the social aggregate.

- On the other hand, this biopower model continuously regulates "life" (*bios*) to stimulate it, not only to repress or prohibit, but also to generate and motivate certain behaviours in communities which are of the authorities' interest, though not all individuals adapt to them entirely. This is why it has been said that the aggregate is more important than the individual.

These biopolitical features are reflected indeed in the sectors analysed in a peculiar manner, though disciplinary aspects may not vanish at all. In effect, returning to some of the above mentioned techniques, rather than subjecting employees to continuous mechanical and constant procedures which harm reflection, adjustment, research and content variation abilities required by workers and their tasks, these companies sometimes offer employees stimulating advantages or subtle and illustrative coding —formalising and homogenising the way to perform projects or tasks and save efforts—, though not being repressive. Examples of these advantages are digital work tools which help retrieve information, revise errors or communicate to get support from others —as above mentioned. Teleworking, often adopted by ICT companies, consists of installing a computer in the employee's house so that he/she can work from there when so required by him/her. Some employees interviewed use this working mode, which enables the employee to choose the most convenient place to work at according to his/her personal needs or the type of tasks to be performed. Some employees have stated that they go to office when teamwork is required, whereas they prefer to perform more individual tasks such as presentation preparation or report writing at home, where they could better focus on them and save time. Moreover, to solve any doubts, they have an immediate messaging system at their disposal to share, upload and download texts. Also, obviously, the reconciliation of work and family life provided by teleworking generate satisfaction and loyalty towards the

company. This way, the company, far from repressing its employees, gives them advantages indeed to foster some behaviours of its interest.

Another example of this power model is in the animation industry, in the development of more intuitive IT design programmes, which allow the artist to face less abstract work interfaces, closer to non-digital professional performance, or more attractive ones. Therefore, good performance on the job is extracted by incitement and stimulation of capacities and not always by subjection to strange routines.

In all these previous examples, in conclusion, there is a power model which fosters good performance integrating workforce expectations, adapting tools and conditions to the employee's needs, appealing not only to direct control but also to the employee's self-management and self-control. Efficiency is no longer just an adaptation of the individual to the "whole" or to an external imposed framework. Although this still happens sometimes, as employees are still subjected to goals and exogenous decisions, work instruments and companies intend to better absorb living labour energy in coming to terms with the peculiarities, expectations and logics of living labour itself. Less curtness would be visible among employees through this strategy, as they might feel less exploited and would therefore reach a higher performance. Companies' adaptation to more diverse situations gives room to the development of the personal qualities of each employee's profile.

These studied companies are also subjected to this biopower model as power does not only intend to discipline individuals, but also increases companies' interest in a further influence and regulation of the context, the environment and the aggregate by improving global resources available for the employee, eliminating communication gaps, creating creative environments and fostering joint vitality. Use of discipline starts from the end: not moving from the extreme coding of individual behaviours to achieve certain global goals, but from environment transformation to later turn employees' individual behaviours into other more efficient ones, or else place means and conditions at their disposal to boost their productivity. After all, the company's winnings do not come from isolated individuals, but from global dynamism. For instance, training programmes, both in-person or virtual, virtual knowledge communities developed by employees and hosted on companies' intranets, which offer mutual support to solve problems, or the design of offices without barriers or isolated workspaces intend to reinforce this creative atmosphere, stimulating interaction and the company's knowledge reserve to be later filtered to specific projects and individuals in the

shape of efficiency and quality. Also, companies sometimes identify inner good practices such as model projects or worth-spreading problem-solution techniques and try to spread them as much as possible in the whole, since what companies are interested in is global productivity. These good practices are sometimes taken from other well-known companies and cases of success within the market. In other occasions, organisational innovations from other environments are inserted and reinvented, such as virtual platforms for inter-employee mutual support inspired in freelance Internet developers' forums, and which the company has incorporated. On the other hand, some companies have created a sort of inner Facebook —using the structure of this social network— where employees air ideas arisen or projects conducted or in progress for other employees from different departments to get to better know each other and also to encourage future projects and synergies. Moreover, in the animation industry, online support forums or pages which publish or hack programme tutorials have spread at the employees' initiative. Companies benefit indirectly from these vague and free synergies. In other words, a creative atmosphere does not even need to be created by companies, for employees sometimes do it themselves to become better professionals —and due to the need of it for survival— and this has a significant impact on companies' benefit.

In conclusion, not only does the individual's subjection to certain disciplines matter, but also and more significantly the regulation and improvement of the environment with the aim of stimulating the aggregate's knowledge flow and the possibilities to generate connections, either formal or episodic, between professionals to assemble and renew said flow. Moreover, these companies provide themselves with organisational concepts like social networking, which might be attractive for younger generations and by means of which to boost certain behaviours —once more, a power model which *boosts or seduces instead of just repressing*.

This biopower model is therefore considered suitable in these companies, given the nature of the products sold. Thus, although companies continue organising activities according to deep and confining work division, each project has its own peculiarities and the employee can therefore enrich and nuance the task assigned to him/her within said project, even implementing a decision taken by others or when unforeseen and complicated events arise. This explains this biopower which offers resources and advantages, as capital valorisation depends on stimulating workforce problem-solution capacity and knowledge adaptation to customers' specific needs, projects and their different tasks. As a result, although it

is fundamental to contract people with suitable training and experience, benefits also derive partly from putting those professionals in contact with the environment, resources and proper infrastructure of intellectual and creative working —factors on which biopower focuses— to later be able to develop information with the proper flexibility, adapt it to new contexts, generate innovation or more dynamic processes or else to eliminate blockages when addressing a task —working gaps.

This model of power, which incorporates the expectations of the dominated, encourages the employee's reflective and creative capacity and acts on the workforce potential, and more and more on the environment and the information infrastructure at the disposal of the living labour, is related to a *model of flexible and reflective company*. This company constantly and consciously assesses, thanks to departments or policies specifically intended to this goal, its outer and inner environment —workforce practice, organisational problems, programme and IT tool limitations, etc. Afterwards, it modifies the working support structures or the working methods, being so reflective and flexible that it is capable of introducing desire and expectations of the living labour —though previously reinvented in the company's benefit— or of adopting devices which, instead of limiting the employee's performance to unmodifiable routines, offer him/her possibilities by escaping organisational fordist and taylorist traditions — for which the worker was a mere appendix. These traditions, though not abandoned at all, are obsolete in some points with respect to complex good and service production, which obliges to readjustment. The most efficient company in this readjusting prevails.

This increasingly intense organisational flexibility and reflexivity are the focus of the capitalist production model. Capital spread needs by means of performance improvement and innovations with respect to competitors oblige to constantly practise and seek new inner or outer organisational methods which bring such advantages. This generates risks for those companies which become stagnant in certain organisational models and products. In consequence, adopting a *reflective and flexible "organisational model"* which allows to quickly transform production structures and ways of control on the employee entails a better adaptation to which is demanded by capital coercion. Companies which adopt such model achieve a transformation by displaying techniques with which to better exploit what is required of their workforce with the aim of renewing their competence bases and absorbing a differential magnitude of value. Sectors such as the studied ones whose product is basically developed knowledge applied,

sometimes with a high degree of innovation, and crystallised in a service, a software or a film, need to further explore organisational methods —control and production techniques according thereto— which boost that suitable information flow to innovate or develop complex products in a shorter time and before competitors do, since innovation —on which all these products are partly based— is a zero-sum game: the innovative firm not only makes its products cheaper, but it can also develop something which still nobody knows how to produce, and this is why it can monopolise profit in a market niche. On the other hand, a quality standard must be reached without exhausting costs or production time, something likely when seeking quality without a proper plan. This way, a company which does not research new organisational methods to boost and accelerate innovation or employees' capacities to generate quality —outdoing competitors— might be left behind and seriously damaged —as aforementioned—, given that what they sell is a very intangible product where innovation, quality and adjustment to customer's usage are its major bases.

To conclude, these techniques and biopower model applied in these areas is just a way to adapt experts' complex labour to capital needs. Companies, in order to increase return of invested capital, always tend to split activities in simpler and more repetitive parts and, whenever possible, systematise them. By means of this, they gain predictability on the product, as a certain period of time is equivalent to a certain amount of simple completed tasks and, in the long term, developed products. As these complex activities are not entirely codable into simplified and systematic processes —despite progress achieved— and retain a high degree of uncertainty linked to task complexity and unpredictability, when they happen in an invigorating and peer-supporting “environment” —as the above mentioned one—, it is at least achieved to boost performance, which generates more quality, creativity and reduces time. Thus, some uncertainties inherent in these intellectual and complex tasks are solved.

4.3. Other findings

Other findings of this research shall be subsequently summarised up.

-These activities have been hereby described as not totally codable and some of them are subjected to workforce problem solution capacity⁴⁷⁰. However,

⁴⁷⁰ Although this happens to all employees —even to those who are described as less qualified—, this is more applicable to complex service related occupations.

despite this not total coding, which generates more capital uncertainty, workforce is required a high efficiency level, as well as unavoidable deadlines and goals. In order to foster these goals, companies display these aforementioned production and control techniques, such as the *stimulating environment*. Nevertheless, pressure to professionals themselves caused for these goals is also solved through the so called *subjective techniques*. Thus, both sectors' professionals talk about self-management as if they were companies themselves, sometimes metaphorically and between the lines: they learn to self-assess and assess their tasks to find procedures with which to accelerate them. Some of them affirm to be learning to "self-industrialise" when defining the above mentioned. They also expose themselves voluntarily and consciously, in an attempt to improve personally, to new training and information —as permitted by Internet in a more flexible and ubiquitous way— to stimulate creative and problem-solution capacities. With respect to encouraging employability, some of them make efforts to develop a "personal brand", that is to say, to gather training and participate in interesting projects to project a better image in the professional market and keep on compiling new labour experiences. For instance, there are professionals who develop a high degree of psychological self-distancing and often self-objectify to foster efficiency and professional performance especially on tasks with a high degree of uncertainty and contingency, but which must nonetheless be compliant with demanding deadlines and increasing quality standards. In fact, some of these self-efficiency techniques try to achieve harmonisation of working on tight deadlines with assuring their creativity and capacity of solving complex situations, which seems to go beyond predictability. Thus, these subjective techniques for objectification and nearly industrial self-management are voluntarily adopted by the professional to foster efficiency and future employability, but they also have a logical impact on companies' profit. Moreover, these individuals, when competing more consciously in the labour market through this self-activation techniques, harden consequently employees' competence conditions, which also obliges to manage both oneself and the professional capital (training, experience, etc.) in a more conscious and sophisticated manner: to gain further training, research further on the Internet or virtual repositories and communities to learn tricks to achieve better results, read about self and capacity management and learn communicative skills to improve efficiency in teamwork, management, etc. The same way the company grows in competitiveness when better exploiting its inner resources through different techniques, the professional adopts the features of the capital and grows more competitive by discovering better techniques and tools to make appear and use his/her personal capacities.

These professionals must therefore be top “reflective” individuals who observe their environment and their defects comparing to others and who plan capacity change and self-modifications to actively self-provide with skills and new knowledge as required by the market or to make themselves distinct, even if companies also offer training for this. Reflexivity is once more an essential competitive means in addition to personal trained capacities and dispositions, for not only is a basic training enough for life, but also a self-transformation capacity, either stimulating or coercive, is required to face these changeable and unstable environments, such as the ones studied.

-These sectors, despite their high salaries —specially those of the ICT sector or some renowned artists of the animation industry—, have always been unstable and unsettled, due to frequent business reorganisation, frequent temporary employment in animation, exhaustion of a product or abandonment of it by the company, throwing specialists onto the streets, etc. During the crisis, these problems have aggravated: salary freeze, layoffs, temporary employments, etc. As a result, these groups’ financial and professional situations have been damaged compared to the past. However, within a country with mass unemployment, these professionals still have more creative jobs and are awarded further reputation due to the intellectual nature of their tasks, thus enjoying better economic conditions than other salaried workers. Their financial situation is worsening as demands and competitiveness increase in these sectors among professionals, as above commented on and also as proved by the heavier workloads on layoff survivors or by those self-management techniques to improve efficiency. So, if one takes all these aforementioned trends into account, it can then be deduced that, despite their higher salaries, the exploitation degree of these professionals has increased: since the professional works further but fewer salaries are paid in general or they have been frozen. These factors, in addition to the impact of said improvements on the intellectual task support environment or of the improvements in the coding of some processes commented on which can boost quality and productivity, certainly increases these professionals’ exploitation degree. Exploitation is the differential value between a company’s income —derived from the sold product efficiency extracted in the shape of quality or quantity— and the salaries effectively paid. When obtaining more for less —as it happens —, exploitation increases.

-On the other hand, given that these sectors are no longer formed by liberal professionals who work separately, but by complex labour structures for projects gathering many experts, both intermediate positions in the hierarchy and managers are the best-paid professionals in these industries. This has always

happened partly due to capitalist companies' idea that management decisions are those with a serious impact on strategies and results —although it is the rest of the staff who performs the final and developmental tasks indeed. Moreover, regardless of the amount of specialisation required for products and services, companies are not interested in “knowledge” *per se*, for creativity or products which require intensive knowledge are not enough. What is required indeed is a product that, with a certain degree of innovation and sophistication, is created within a process adjusted to certain market and profitability parameters —which make the product sellable and acceptable to customers— to generate profit, which is the main goal. Therefore, the company needs a series of layers (managers, directors) which impose those parameters on others' creativity and tasks. Besides, all this increasing organisational complexity in projects, work teams and decisions towards more ferocious competitors has also contributed to the revalorisation and higher salary incentive of said managing bodies. In the so called “knowledge society”, specialists in certain topics, either technological, legal, environmental, artistic, etc., ought to be the ones to obtain said incentives, but what actually happens is that managers and directors with rather general knowledge are still more dominating. Nevertheless, each sector has its nuances according to the balance given between executives and directors and the rest of the staff. Thus, some animation artists, even though they are specialists and not managers, have a great influence in the decisions taken on certain subjects —as executives of these companies are rarely artists—, being able to earn high salaries and achieve future benefits.

-Due to the inequalities between holders of top and intermediate positions in the hierarchy and those who do not belong to this group —but who are, anyway, highly qualified professionals—, tension can sometimes be perceived in a subtle way, for conflicts in these companies are not usually displayed in an open or organised manner owing to the atomism present in these economic sectors. In this tension, the recognition, both economic and symbolic, of managing ranks and their knowledge are opposed to specialists' value and titles —academic and knowledge capitals, inventiveness, etc.—, which are not always duly considered in terms of salary or participation in decision-making. This tension is the form that income distribution struggles and conflicts between capital and labour take in these companies where nearly all employees are highly qualified and where almost all of them are salaried —referring to greater enterprises or multinationals—, but have, at the same time, an unequal access to financial power and decision-making.

In this research, it could also be seen that, even between those who do not belong to the managing body, but which have different profiles and functions in production, there are also financial and/or symbolic inequalities. Those with a profile more related to technical, customer support and maintenance issues in more taylorised processes or more subjected to implement others' decisions — development tasks— are more subordinated within these symbolic and financial schemes than those who design *ex novo* or devote to R&D tasks. It seems evident that there is a certain segmentation among highly qualified professionals themselves according to the degree of subjection to outer parameters. Therefore, at the core of these professional groups, though in a veiled and forced manner and under another subtly different appearance, typical class divisions between more intellectual and more mechanical or manual tasks recur. In fact, many professionals seek to move from more standardised activities in these sectors to more creative ones in time. This is also a proof of the divisions and hierarchy organisation salaried workers generate to boost financial and symbolic advantages out of their capacities. However, these hierarchies were already originated by companies themselves when creating certain labour division structures.

On the other hand, those subjective techniques self-applied by these professionals to become more competent and productive were above insisted on. Now, we could add that these techniques reveal a kind of *adaptive reflexivity*, that is to say, to reflect on each one's situation to self-provide with better means to adapt to market demands and progress in one's career. Nevertheless, those self-techniques do not always mirror the demands and pressures of the economic realm, the labour market and the professional ambitions. Besides, this sociological premise would be extremely deterministic. In contrast, work excess, degradation of conditions of employment for these professionals—specially burdensome for professionals holding a certain status which they expect to preserve— or the realisation of the dark side of supposedly positive and progressive measures adopted in the workplace generate distancing with respect to the simple search of professional progress or to corporate productivity ideologies. Such conflicts, as well as personal crisis and frustrations —partly caused due to labour organisation—, awake in them a *metareflexivity*⁴⁷¹, that is to say, a critical assessment of their merely adaptive strategies when considering their situation from the perspective of other values and alternative realms of meaning. This metareflexivity allows them to realise that, despite being intellectual professionals and their increasing access to knowledge, increased autonomy or the more

⁴⁷¹ According to Archer (2007), whose concepts shall be hereby used.

horizontal new communication methods, they are subjected to hierarchies which are more coercive and strict than it might seem. They also realise that, in spite of companies' changes and other superficial measures to gain employees' loyalty, such as teleworking, they are still imposed really demanding goals or a stressing amount of projects and demands which remind them that they are just instruments behind the company's general performance. This critical assessment on their situation and experiences sometimes causes job abandonment —and they shelter in less qualified jobs—, desire of professional standstill without necessarily leaving their position, or resort to more political purposes, such as unionising⁴⁷². In other words, despite the atomism governing these professions, their desirable nature comparing to others in the labour market and their so strictly marked orientation to professional promotion, there is still in these professionals a possibility of rebelling —though often privately— and exploring other sources of self-identity, value and self-esteem beyond the profession —at least the way profession is understood and lived in modern societies. These personal and vague struggles seeking to subvert identity focused on work with the aim of finding other sources of identity are not less important than those fights for salary and labour condition improvement, as subsequently explained.

In capitalism, *production and work spheres*⁴⁷³ are placed at the core of personal identity and social life. Consequently, participation and differential achievements in said spheres currently determine social position and the worth society grants to each person. Thus, success in those fields is a strong motivation among salaried workers, leading them to work and to aspire to high positions in the profession and in organisations—specially among executives and professional classes. Of course, capital benefits in order to spread from this personal lust for moving upwards in the social scale. Therefore, rebelling against such objectives and emotions, investing one's commitment in other realms such as extra-labour activities, not fully centring one's self-esteem on work or defending another working methods —not determined by the needs of spreading benefits— are deeper ways of questioning the capitalist order than salary struggles do. These, anyhow, despite their importance, have only an impact on one dimension —the income distribution or the salary, which is a form of compensation created by

⁴⁷² It must be remembered that unionising has not always been related to intellectual professionals, but to the traditional working class (manual workers).

⁴⁷³ However, this work and production are not oriented to cover fundamental needs, but to produce goods as means to continuously generate everlasting benefits or abstract financial value at the expense of nature itself.

capitalism after all— but not on the deep organisation and moral structure of society.

5. FINAL CONSIDERATIONS

In conclusion, this research offers a more complete vision on these capitalist sectors where professional classes who generate products and services based on in-depth knowledge work. For this purpose, micro and macrosocial aspects have been connected to each other, analysing from subjectivity and self-coercion to penalties and rather external coercion. Also, this research has analysed both the given discursive elements —company plans, ideologies and motivation methods, etc. — and their objectification in elements and devices somehow constituting the working environment and production process to generate certain effects and behaviours in employees. To address such analysis, significant efforts have been taken to build a synthetic perspective by joining together the study of different fields, such as work processes, power and concepts of Organisational Sociology, Economic Sociology and subjectivity forms.

At the same time, extreme determinisms have been avoided by showing that individuals, though coerced by certain interests, environments and subjectivity techniques, sometimes find ways to rebel against economic and professional pressures or to take alternative walks of life where the value of professional achievement is reassessed. Besides, the factors that propel them to those personal and social rebellions have also been studied.

The future goals of this research would be to deepen, perhaps exclusively, in the analysis of project management and working methodologies which increasingly proliferate in highly qualified professions and big companies, and which attempt to make up for the uncertainties of intellectual and not totally automatic activities, as above mentioned. In this research, efforts have been made to include several examples and analysis of these methodologies, but it would be ideal, perhaps in the future, to conduct a monographic study on them, for those working methodologies, forms, and schemes in these sectors are some of the keys to save time or to best generate innovation or high quality services in lesser time against competitors —and, therefore, constitute the core of current competence forms among capitalists. Or else, for instance, it has been discovered that computer algorithms are used —in other economic sectors or companies— for the system to generate artistic designs or even identify significant patterns and

guidelines when analysing certain materials to be researched —for instance, in chemical & pharmaceutical fields. This might entail, to some extent, a digital industrialisation of certain aspects of research or *ex novo* creation tasks in such a way that they are actually conducted by the machine. As it is widely known, research and even later development and implementation tasks in these sectors, which keep on demanding intellectual efforts, retain an important uncertainty and unpredictability dimension. Uncertainty about working times and results in this sort of rather intellectual activities undermine invested capital profitability forecast. Thus, to find mechanisms and organisational methods to reduce such uncertainties is one of the capital's main purposes —to which those methodologies or even the application of artificial intelligence or algorithms in research activities are intended. In the future, the present research would be directed to analyse the impact of this deeper digital systematisation of intellectual labour —represented, among others, by the application of algorithms— on specific practices and professionals. It is indeed a very interesting subject, as it entails a further step in the capitalist shaping of these activities which involve more creative and knowledge-development efforts and which have not been so related to these processes so far.

In conclusion, with these considerations and anticipation of prospective lines of thought, this research summary is hereby concluded.

BIBLIOGRAFÍA

- Adda, J. (1999). *La globalización de la economía: orígenes y desafíos*, Sequitur, Madrid.
- Agamben, G. (2004). *Homo sacer*, Pre-Textos, Valencia.
- Alonso, L.E. (2003). "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa". En L. E. Alonso, *La mirada cualitativa en Sociología: una aproximación interpretativa*, Fundamentos, Madrid, pp. 67-92.
- Altamirano, M. (2008). "Silicon Valley: cambio elemental y significativo en las sociedades de la información o informacionales" [en línea], *Primer encuentro de Sociología de la Información*, Facultad de Humanidades, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/11750/1/2008.Altamirano-Martinez.M.Silicon.Valley.pdf> [23 de marzo de 2014].
- Althusser, L. (2004). *Maquiavelo y nosotros*, Akal, Tres Cantos (Madrid).
- AMETIC (2011). *Las tecnologías de la información en España, 2011* [en línea], AMETIC. Recuperado de: http://www.ametic.es/download/documents/Las_Tecnologias_de_la_Informacion_2011.pdf [2 de febrero de 2013].
- Anderson, B.R.O. (1993). *Comunidades imaginadas: reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- APTE (2012). "Los parques científicos y tecnológicos españoles crecen más de un 8% en número de empresas" [en línea], *Techno. Revista de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España*, Año IX, Nº 38, Abril-Junio de 2012, pp.6-7. Recuperado de: <http://www.apte.org/es/documents/APTETECHNO38.pdf> [11 de julio de 2013].
- Archer, M. (2007). *Making our way through the world: human reflexivity and social mobility*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Arizaga, L. (2014). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea]. En: J. Siquier, "A little Farther to the Right", sitio web *Juan Siquier*, 23 de mayo de 2014. Recuperado de: <http://siquier.blogspot.com.es/2014/05/a-little-farther-to-right.html> [29 de agosto de 2014].
- Arrighi, G. (2003). "The Social and Political Economy of Global Turbulence", *New Left Review*, Nº 20, marzo-abril de 2003, pp. 5-71.
- ASEBIO (2012). *Informe ASEBIO 2011* [en línea], ASEBIO. Recuperado de: http://www.asebio.com/es/documents/Informe_ASEBIO_2011_versionweb.pdf [1 de junio de 2013].
- ASEBIO (2013). *Informe ASEBIO 2012* [en línea], ASEBIO, Madrid. Recuperado de: http://www.asebio.com/es/documents/InformeASEBIO_2012_conalianzas.pdf [25 de mayo de 2014].

- Astuti (2009). "Re: Cuanto se gana en los estudios ILIONS (Planet 51)?" [mensaje de foro en línea], sitio web *Foro 3D*, 30 de enero de 2009. Recuperado de: <http://www.foro3d.com/f40/cuanto-se-gana-en-los-estudios-ilions-planet-51-a-70627-3.html> [14 de septiembre de 2013].
- Bacher, H.P. (2008). *Dream worlds*, Focal Press, Burlington (Massachusetts, EEUU).
- Barciela, F. (2012). "Cómo se vende un videojuego" [en línea], *Emprendedores.es*, 4 de septiembre de 2012. Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/los-gurus-del-videojuego/como-se-vende-un-videojuego> [2 de octubre de 2012].
- Bargh, J. A. y Chartrand, T. L. (1999). "The Unbearable Automaticity of Being", *American Psychologist*, Vol. 54, Nº7, pp. 462-479.
- Basaure, M. (2011). "Reificación y crítica de las patologías sociales en el marco del proyecto de teoría crítica de Axel Honneth", *Enrahonar*, Nº 46, pp. 75-91.
- Bauman, Z. (2005). *Amor líquido: acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Bauman, Z. (2006). *Modernidad y holocausto*, Sequitur, Madrid.
- Bellah, R.N. (1989). *Habitos del corazón*, Alianza, Madrid.
- Bendazzi, G. (2003). *Cartoons: 110 años de cine de animación*, Ocho y medio, Madrid.
- Benito, E. de (2012). "Matemáticas a la búsqueda del origen del rumor" [en línea], *El País*, 10 de agosto de 2012. Recuperado de: http://www.sociedad.elpais.com/sociedad/2012/08/10/actualidad/1344628526_756790.html [15 de diciembre de 2013].
- Berger, P.L. (1999). *Risa redentora: la dimensión cómica de la experiencia humana*, Kairós, Barcelona.
- Birch, K. (2012). "Knowledge, place, and power: geographies of value in the Bioeconomy", *New Genetics and Society*, Vol. 31, Nº 2, pp. 183-201.
- Birch, K. y Tyfield, D. (2012). "Theorizing the Bioeconomy: Biovalue, Biocapital, Bioeconomics or...What?", *Science, Technology, & Human Values*, Vol. 38, Nº 3, pp. 299-327.
- Boden, M.A. (1994). *La mente creativa : mitos y mecanismos*, Gedisa, Barcelona.
- Boden, D. y Molotoch, H. (1994). "The compulsion of proximity". En: R. Friedland y D. Boden (Eds.), *NowHere. Space, Time and Modernity*, University of California Press, Berkeley (California), pp. 257-286.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*, Oxford University Press, New York.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.

- Bono, A. del (2002). *Telefónica: trabajo degradado en la era de la información*, Miño y Dávila Editores, Madrid y Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital". En: J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, Nueva York, 241-258.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus*, Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1998). *The State Nobility*, Polity Press, Cambridge .
- Bourdieu, P. (2002). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*, Barcelona, Anagrama.
- Bourdieu, P. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*, Anagrama, Paris.
- Bourdieu, P. (2008). *El sentido práctico*, Siglo XXI, Madrid.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Box Office Mojo (2010). "Planet 51" [en línea], sitio web *Box Office Mojo*. Recuperado de: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?page=main&id=planet51.htm> [24 de agosto de 2013].
- Braverman, H. (1987). *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México.
- Brennan, G. y Pettit, P. (2004). *The economy of esteem : an essay on civil and political society*, Oxford University Press, Oxford.
- Bunting, M. (2004). *Willing slaves: how the overwork culture is ruling our lives*, HarperCollins, London.
- Butler, J. (2005). *Undoing Gender*, Routledge, Nueva York.
- Callejo, J. (2001). *El grupo discusión: introducción a una práctica de investigación*, Ariel, Barcelona.
- Calvo Gallego, F.J. (2012). "TIC y poder de control empresarial: reglas internas de utilización y otras cuestiones relativas al uso de Facebook y redes sociales", *Aranzadi Social*, N°9, pp. 125-151.
- Campbell D. J., Bommer, W. y Yeo, E. (1993). "Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures", *Asia Pacific Journal Of Management*, Vol. 10, N° 1, pp. 1-19.
- Campus Explorer (2010). "Multi-Media Artists and Animators" " [en línea], sitio web *Campus Explorer*, 10 de agosto de 2010. Recuperado de: <http://www.campusexplorer.com/careers/5E5E83DC/multi-media-artists-and-animators/> [2 de septiembre de 2013].

- Cano, D. (2011). "No debo nada a la realidad" [en línea], sitio web *Notodo.com*, 28 de febrero de 2011. Recuperado de: http://www.notodo.com/cine/animacion/2170_guilermo_garca_cars_no_debo_nada_a_la_realidad.html [21 de marzo de 2012].
- Canós, J. H., Letelier, P. y Penadés, M. C. (2003). "Metodologías Ágiles en el Desarrollo de Software" [en línea]. En: P. Letelier, P. y E. Sánchez López (Eds.), *Actas del taller «Metodologías Ágiles en el Desarrollo de Software»*, VIII Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos, 12 de noviembre de 2003, Seu Universit ria Ciutat d'Alacant, Alicante, España. Recuperado de: <http://issi.dsic.upv.es/archives/f-1069167248521/actas.pdf> [29 de enero de 2013].
- Capote, J. A. (2012). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 27 de octubre de 2012. En: P. Daniel García Pérez, "Gothic", sitio web *Pedro Daniel*, 28 de septiembre de 2012. Recuperado de: <http://pedrodanielgp.blogspot.com.es/2012/09/gothic.html> [7 de abril de 2014].
- Carson, K. (2008). *Organization Theory: A Libertarian Perspective*, BookSurge, Charleston.
- Carvajal, R. (2013). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 4 de febrero de 2013. En: Jor, "La burbuja de la animación Española (Parte II)", sitio web *Las Rayadas de Jor*, 20 de enero de 2013. Recuperado de: http://jorgevigara.blogspot.com.es/2013/01/la-burbuja-de-la-animacion-espanola_22.html [8 de agosto de 2013].
- Casper, S. (2013). "New-technology clusters and public policy: Three perspectives", *Social Science Information*, Vol. 52, N  4, pp. 628-652.
- Castaño, C. et al., (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*, Instituto de la Mujer, Madrid.
- Castaño, C. y Caprile, M. (2010). "Marco conceptual sobre género y tecnología". En: C. Castaño (Dir.  ) *Género y TIC: presencia, posición y políticas*, Editorial UOC, Barcelona, pp. 21-81.
- Castaño C. y Palmen, R. (2010). "Las culturas empresariales en la implementación de políticas de conciliación e igualdad en las empresas TIC". En: C. Castaño (Dir.  ) *Género y TIC: presencia, posición y políticas*, Editorial UOC, Barcelona, pp. 177-215.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protección, estatuto del individuo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Castella, T. de (2014). "Could work emails be banned after 6pm?"[en línea], *BBC News Magazine*, 10 de abril de 2014. Recuperado de: <http://www.bbc.com/news/magazine-26958079> [3 de mayo de 2014].
- Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura, vol. 1: la sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*, Alianza Editorial, Madrid.
- Castillo, J.J. (2007). *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*, Miño y Dávila, Madrid.

- Castillo, J.J. y Agulló, I. (2012). *Trabajo y vida en la sociedad de la información: un distrito tecnológico en el norte de Madrid*, Catarata, Madrid.
- Castillo, J.J. y López Calle, P. (2003). *Los obreros del Polo: una cadena de montaje en el territorio*, Editorial Complutense, Madrid.
- Chesborough, H. W. (2006). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Choi, J. (2005). *Animación de personajes con Maya*, Anaya Multimedia, Madrid.
- Cinco Días (2010). "Un coautor de Pocoyó demanda a Zinkia para exigir una mayor participación en los beneficios" [en línea], 7 de octubre de 2010. Recuperado de: http://cincodias.com/cincodias/2010/10/07/empresas/1286618356_850215.html [3 de abril de 2012].
- Clegg, S.R. (1990). *Frameworks of power*, SAGE Publications, London.
- Clegg, S. (2009). "Managing power in organizations: The hidden history of its constitution". En: S. Clegg y M. Haugaard (Eds.), *The SAGE handbook of power*, SAGE Publications, Londres, pp. 310-331.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*, SAGE Publications, Londres.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible: estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, CIS, Madrid.
- Comisión Europea (2012). *The Social Business Initiative of the European Commission* [en línea], Comisión Europea. Recuperado de: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf [19 de abril de 2013].
- Confederación Intersindical Gallega (2009). "A produtora Dygra Films adebeda 8 meses de salario aos seus 70 traballadores e traballadoras" [en línea], *Avantar*, 4 de agosto de 2009. Recuperado de: <http://www.galizacig.com/avantar/novas/4-8-2009/a-produtora-dygra-films-adebeda-8-meses-de-salario-aos-seus-70-traballadores-e-trabal> [20 de febrero de 2014].
- Coriat, B. (1991). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Madrid.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo Veintiuno, México.
- Courpasson, D. y Dany, F. (2009). "Cultures of resistance in the workplace". En: S. Clegg y M. Haugaard (Eds.), *The SAGE handbook of power*, SAGE Publications, Londres, pp.332-347.
- Crossley, N. (2005). *Key Concepts in Critical Social Theory*, SAGE Publications, Londres.

- Csikszentmihalyi, M. (2006). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*, Paidós, Barcelona.
- Davenport, T.H. (1996). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*, Díaz de Santos, Madrid.
- DEE (2012). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 23 de junio de 2012. En: A. Cobos, "Las aventuras del hada Marcela", sitio web *Ana Cobos*, 23 de junio de 2012. Recuperado de: <http://anacobosobrero.blogspot.com.es/2012/06/las-aventuras-del-hada-marcela.html> [7 de abril de 2014].
- Dejours, C. (2009). *El desgaste mental en el trabajo*, Modus Laborandi, Madrid.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1995). *El Anti-Edipo: capitalismo y esquizofrenia*, Paidós, Barcelona.
- DIBOOS (2012). *Libro blanco del sector de la animación en España 2012* [en línea]. DIBOOS. Recuperado de: <http://www.diboos.com/portfolio-view/libro-blanco-de-la-animacion-2012/> [7 de febrero de 2013].
- Domingo, P. (2012). "Reel Rigging 2012. Pedro Domingo Luque" [archivo de vídeo en línea], sitio web *Vimeo*. Recuperado de: <http://vimeo.com/44918252> [23 de septiembre de 2013].
- Domínguez, M. (2008a). "Trabajo material e inmaterial" [en línea], *Youkali: revista crítica de las artes y el pensamiento*, Nº5, mayo-junio de 2008, pp. 5-24. Recuperado de: <http://www.youkali.net/5-YOUKALI-completo.pdf> [10 de noviembre de 2010].
- Domínguez, M. (2008b). "Técnicas de subjetivación e interacción virtual en tiempo real. ¿Tienen algo en común Michael Foucault y los «chats»?". En: I. Sádaba y A. Gordo (Coords.), *Cultura digital y movimientos sociales*, Catarata, Madrid, pp. 49-72.
- Domínguez, M. (2009): "Obrero masa-obrero social" [en línea]. En: Román Reyes (Dir.), *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social*, Ed. Plaza y Valdés, Madrid y México. Recuperado de: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/obrero_masa.htm [28 de septiembre de 2013].
- Drucker, P. (1998). "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nº6, pp. 149-156.
- Duke University y PwC (2011). *The Ever-changing global service provider industry. Key finding for 2010* [en línea], Duke University, PwC. Recuperado de: <http://www.pwc.com/gx/en/shared-services-outsourcing-services/global-service-provider-industry-survey.jhtml> [22 de junio de 2013].
- Durand, J.P. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- EAGLE at IBM (2002). "The Employee Alliance for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Empowerment at IBM® (EAGLE at IBM)" [en línea], sitio web *EAGLE at IBM*, 1 de febrero de 2002. Recuperado de: <http://home.earthlink.net/~eagleibm/> [2 de febrero de 2014].

- Echeverría, D. (2013). *Manual para project managers: cómo gestionar proyectos con éxito*, Wolters Kluwer, Madrid.
- El Exportador (2009). "El mercado más animado" [en línea], Nº 132, julio de 2009. Recuperado de: http://www.el-exportador.com/072009/digital/mercados_breve.asp [11 de julio de 2012].
- El Mundo (2013a). "Zinkia (Pocoyó) se acoge al precurso de acreedores" [en línea], 31 de octubre de 2013. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2013/10/31/5272606c684341371b8b457f.html> [3 de noviembre de 2013].
- El Mundo (2013b). "La evolución de Marte durante más de 4.000 millones de años" [en línea], 15 de noviembre de 2013. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/ciencia/2013/11/14/528513ee684341532f8b459a.html> [5 de abril de 2014].
- Elias, N. (1989). *El proceso de la civilización: investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Elias, N. (1993). *La sociedad cortesana*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Elliot, J. (2011). *El camino de Steve Jobs*, Aguilar, Madrid.
- Elliot, A. y Urry, J. (2010). *Mobile Lives*. London: Routledge.
- Elster, J. (2000). *El cambio tecnológico: investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*, Gedisa, Barcelona.
- Elster, J. (2003). *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Gedisa, Barcelona.
- Engelstad, F. (2009). "Culture and Power". En: S. Clegg y M. Haugaard (Eds.), *The SAGE handbook of power*, SAGE Publications, Londres, pp. 210-238.
- Equipo Animalada (2013). "Ponencia 12 de diciembre «Del diseño de personajes a la animación»" [en línea], sitio web *Animalada. Festival Animación Sevilla*, 22 de noviembre de 2013. Recuperado de: <http://www.animalada.es/ponencia-12-de-diciembre-del-diseno-de-personajes-a-la-animacion/> [5 de enero de 2014].
- Etzkowitz, H. (2013). "Silicon Valley at risk? Sustainability of a global innovation icon: An introduction to the Special Issue", *Social Science Information*, Vol. 52, Nº 4, pp. 515-538.
- Europapress (2012). "Sentencia favorable para Zinkia tras ser demandada por un coautor de Pocoyó" [en línea], 18 de abril de 2012. Recuperado de: <http://www.europapress.es/economia/noticia-sentencia-favorable-zinkia-ser-demandada-coautor-pocoyo-20120418205226.html> [16 de febrero de 2013].
- Expansión (2013). "El Gobierno presume de 20.454 nuevos autónomos desde febrero" [en línea], 20 de abril de 2013. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2013/04/20/economia/1366468286.html> [28 de abril de 2013].

- Expósito, E (2013). Comentario a una de las entrada de un sitio web [en línea], 16 de mayo de 2013. En: Gómez, M. "Respuesta a la precariedad laboral y al trabajo gratuito", sitio web *Cice: la escuela profesional de nuevas tecnologías*, 15 de mayo de 2013. Recuperado de: <http://cice.es/noticia/respuesta-precariado-laboral-practicas-trabajo-gratuito/> [8 de agosto de 2013].
- Ferguson, H. (2011). "Mobilities of welfare: The case of social work". En: M. Buscher, J. Urry y K. Witchger (Eds.), *Mobile Methods*, Routledge, Abingdon y Nueva York, pp. 72-87.
- Fernández, M. (2011). "Modelado, texturizado y ajuste de malla". En: Armenteros, M. (Dir.). *Postproducción digital*, Bubok, Madrid, pp. 105-132. Recuperado de: http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12936/modelado_fernandez_2011_pp.pdf?sequence=1 [15 de septiembre de 2013].
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *Vigilar y organizar*, Siglo XXI, Madrid.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*, Paraninfo, Madrid.
- Flecker, J. y Meil, P. (2010). "Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment", *Work, Employment & Society*, Vol. 24, Nº4, pp. 680-698.
- Fonte, J. (2013). *John Lasseter*, Cátedra, Madrid.
- Fotogramas (2014). "Las 10 películas más populares que han mezclado imagen real con animación" [en línea], 28 de agosto de 2014. Recuperado de: <http://www.fotogramas.es/Cinefilia/Las-10-peliculas-mas-populares-que-han-mezclado-imagen-real-con-animacion> [1 de septiembre de 2014].
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*, Paidós Ibérica/I.C.E. de la Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Foucault, M. (1999). *El nacimiento de la clínica: una arqueología de la mirada médica*, Siglo XXI, Madrid.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Siglo Veintiuno, Buenos Aires.
- Foucault, M. (2003). *Historia de la sexualidad (tomo 2): el uso de los placeres*, Siglo Veintiuno, Buenos Aires.
- Foucault, M. (2006a). *Historia de la sexualidad (tomo 1): la voluntad de saber*, Siglo Veintiuno, Madrid.
- Foucault, M. (2006b). *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France (1977-1978)*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*, Fondo de Cultura Económica, México, D. F.
- Foucault, M. (2009a). *Historia de la sexualidad (tomo 3): el cuidado de sí*, Siglo Veintiuno, Madrid.

- Foucault, M. (2009b). *La arqueología del saber*, Siglo Veintiuno, Madrid.
- Freud, S. (2000). *El malestar en la cultura y otros ensayos*, Alianza, Madrid.
- Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo: Hacia un nuevo paradigma de acumulación*, Traficantes de sueños, Madrid.
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (2011). *Análisis de la Evolución de los Parques Científicos Españoles* [en línea], Cotec, Madrid. Recuperado de: <http://www.cotec.es/index.php/pagina/publicaciones/novedades/show/id/979/titulo/analisis-de-la-evolucion-de-los-parques-cientificos-espanoles--2011> [8 de julio de 2013].
- Fundación Másfamilia (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España*, Fundación Másfamilia, Madrid.
- Gajendran R. S. y Harrison, D. A (2007). "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Nº 6, pp. 1524-1541.
- Galán, S. (2010). "Alberto Corral: «Nunca me imaginé trabajar en Hollywood»" [en línea], *El Referente*, 2 de julio de 2010. Recuperado de: <http://www.elreferente.es/cine/alberto-corral-nunca-me-imagine-trabajar-en-hollywood-7611> [21 de marzo de 2012].
- Garzás Parra, J., Enríquez de S., J.A. e Irrazábal, E. (2013). *Gestión ágil de proyectos software*, Kybele Consulting, Villanueva del Pardillo (Madrid).
- Gasull, J. (2012). "Cómo se hizo Tadeo Jones" [en línea], sitio web *Think Big*, 5 de octubre de 2012. Recuperado de: <http://blogthinkbig.com/como-se-hizo-tadeo-jones/> [22 de abril de 2014].
- Gaudemar, J.P. de (1991). *El orden y la producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Trotta, Madrid.
- Gergen, K. (1991). *The saturated self: dilemmas of identity in contemporary life*, Basic Books, Nueva York.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*, Cambridge University Press, New York.
- Ghannam, F. (2011). "Mobility, liminality, and embodiment in urban Egypt", *American Ethnologist*, Vol. 38, Nº 4, pp. 790-800.
- Gibson-Graham, J.K. (2011). *Una política poscapitalista*, Siglo del Hombre Editores, Bogotá.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*, Península, Barcelona.
- Girard, B. (2009). *El modelo Google: una revolución del management*, Verticales de bolsillo, Barcelona.

- Global Workplace Analytics (2008). "Costs and Benefits. Advantages of Telecommuting For Companies" [en línea], sitio web *Global Workplace Analytics*, 19 de julio de 2008. Recuperado de: <http://www.globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits> [2 de abril de 2013].
- Goffman, E. (2001). *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Goffman, E. (2006a). *Estigma: la identidad deteriorada*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Goffman, E. (2006b). *Frame analysis: los marcos de la experiencia*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Goffman, E. (2009). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Gómez, M. (2011). "MD2011: Crónicas de Mundos Digitales 2011 (IV), cuarto día: animación y VFX" [en línea], sitio web *Cice: la escuela profesional de nuevas tecnologías*, 17 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://cice.es/noticia/md2011-cronicas-de-mundos-digitales-2011-iv-cuarto-dia-animacion-y-vfx/> [6 de agosto de 2012].
- Gómez-Lechón, M. J. y Cascales, M. (2005). "Las ómicas en el desarrollo de nuevos fármacos" [en línea], *Monografías de la Real Academia Nacional de Farmacia*, N° 17, pp.21-42. Recuperado de: <http://www.analesranf.com/index.php/mono/article/viewFile/556/574> [31 de mayo de 2012].
- Guevara, E. (2011). *Globalización: ¿un futuro imposible?*, Palibrio, Bloomington (Indiana, EEUU).
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*, Herder, Barcelona.
- Haraway, D. (1999). "Las promesas de los monstruos: Una política regeneradora para otros inapropiados/bles", *Política y Sociedad*, N° 30, pp. 121-163.
- Hardt, M. y Negri, A. (2001). *Empire*, Harvard University Press, Cambridge (EEUU) y Londres.
- Hardt, M. y Negri, A. (2011). *Commonwealth: el proyecto de una revolución del común*, Akal, Madrid.
- Harvey, D. (1995). *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*, Basil Blackwell, Oxford.
- Harvey, D. (2012). *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*, Akal, Madrid.
- Heinrich, M. (2008). *Crítica de la economía política: una introducción a "El Capital" de Marx*, Escolar y Mayo, Madrid.
- Hirschman, A.O. (1981). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts, EEUU).
- Hobsbawn, E. (1998). *Historia del siglo XX*, Crítica, Buenos Aires.

- Hoces, A. de (2005). *Fukowski. Memorias de un ingeniero*, Yoescribo.com.
- Holscher, K. (2012). "Contesting the veil in America: Catholic habits and the controversy over religious clothing in the United States", *Journal of Church and State*, Vol. 54, Nº1, pp. 57-81.
- Honneth, A. (2006). "Redistribución como reconocimiento. Una respuesta a Nancy Fraser". En: N. Fraser y A. Honneth, *¿Redistribución o reconocimiento?: un debate político-filosófico*, Morata, Madrid, pp. 89-148.
- Huerta, F. (2006). "La deportivización del cuerpo: la globalización de las identidades genéricas masculinas". En: G. Careaga y S. Cruz (Coords.), *Debates sobre masculinidades: poder, desarrollo, políticas públicas y ciudadanía*, UNAM-Programa Universitario de Estudios de Género, México D.F., pp. 211-234.
- Hutchinson, R. (2008). "Knowledge and Control: a Marxian Perspective on the Productivity Paradox of Information Technology", *Rethinking Marxism*, Vol. 20, Nº 2, pp. 288-304.
- Ibáñez, J. (2002). "Perspectivas en investigación social: el diseño de las tres perspectivas". En: M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza, Madrid, pp. 57-98.
- Ibáñez Rojo, R. y López Calle, P. (2012). *Políticas de recursos humanos en el sector ETIC* [en línea], Federación de Industria de CCOO, Madrid. Recuperado de: [http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/pub75663/Políticas_de_recursos_humanos_en_el_sector_ETIC_\(2011\).pdf](http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/pub75663/Políticas_de_recursos_humanos_en_el_sector_ETIC_(2011).pdf) [3 de diciembre de 2013].
- Iglesias, C., Llorente, R. y Dueñas, D. (2010). "Mujer y empleo TIC en España". En: C. Castaño (Dir. ^a) *Género y TIC: presencia, posición y políticas*, Editorial UOC, Barcelona, pp. 83-105.
- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna: terapia, emociones y la cultura de la autoayuda*, Katz, Madrid.
- INE (2007). Encuesta de Población Activa, submuestra de 2007 (microdatos), INE.
- INE (2011). *Encuesta sobre innovación de las empresas. Metodología General 2011* [en línea], INE. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco43/metoite2011.pdf> [20 de diciembre de 2012].
- INE (2012a). Indicadores Demográficos Básicos: Nupcialidad, 2012 [base de datos en línea], sitio web *INE*. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1380> [29 de abril de 2014].
- INE (2012b). Indicadores Demográficos Básicos: Natalidad y Fecundidad, 2012 [base de datos en línea], sitio web *INE*. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1579> [29 de abril de 2014].

- INEE (2011). *PISA - ERA 2009. Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos: informe español* [en línea], Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/internacional/informe-espanol-pisa-era-2009.3.pdf?documentId=0901e72b80d5a81e> [6 de octubre de 2012].
- Ippolita (2010). *El lado oscuro de Google: Historia y futuro de la industria de los metadatos*, Virus Editorial, Barcelona.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: la biografía*, Debate, Madrid.
- Ise (2013). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 24 de enero de 2013. En: Jor, "La burbuja de la animación Española (Parte II)", sitio web *Las Rayadas de Jor*, 20 de enero de 2013. Recuperado de: http://jorgevigara.blogspot.com.es/2013/01/la-burbuja-de-la-animacion-espanola_22.html [8 de agosto de 2013].
- Jappe, A. (2011). *Crédito a muerte: la descomposición del capitalismo y sus críticos*, Pepitas de Calabaza, Logroño.
- Jessop, B. (2009). *El futuro del Estado capitalista*, La Catarata, Madrid.
- Jiménez, R. (2013). "Instagram a la caza de Vine" [en línea], *El País*, 24 de junio de 2013. Recuperado de: http://www.tecnologia.elpais.com/tecnologia/2013/06/24/actualidad/1372093129_225817.html [27 de junio de 2013].
- Jirón, P. (2011). "On becoming «la sombra/the shadow»". En: M. Buscher, J. Urry y K. Witchger (eds.), *Mobile Methods*, Routledge, Abingdon y Nueva York, pp. 36-53.
- Jobs, S. (2005). "Connecting the dots" [en línea], discurso pronunciado durante la Ceremonia de Graduación de la Universidad de Stanford, 12 de junio de 2005, Campus de la Universidad de Stanford. Recuperado de: <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html> [2 de noviembre de 2011].
- Jones, K. y Leonard, L. N. K. (2009). "From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM", *Annals of Information Systems*, Vol. 4, editado por W.R. King, pp. 27-39.
- Jor (2013a). "La burbuja de la animación Española (Parte I)", sitio web *Las Rayadas de Jor*, 20 de enero de 2013. Recuperado de: <http://jorgevigara.blogspot.com.es/2013/01/la-burbuja-de-la-animacion-espanola.html> [8 de agosto de 2013].
- Jor (2013b). "La burbuja de la animación Española (Parte II)", sitio web *Las Rayadas de Jor*, 20 de enero de 2013. Recuperado de: http://jorgevigara.blogspot.com.es/2013/01/la-burbuja-de-la-animacion-espanola_22.html [8 de agosto de 2013].
- Judex (2009). "Queríamos hacer una película que no pareciera española" [en línea], 27 de noviembre de 2009. Recuperado de: <http://www.judexfanzine.net/v3/fitxa.php?id=1118> [5 de febrero de 2013].
- Kahneman, D. (1997). *Atención y esfuerzo*, Biblioteca Nueva, Madrid.

- Kovács, I. (1998). "Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida. Ilusiones y problemas de la sociedad de la información", *Sociología del Trabajo*, Nº 34, otoño, pp. 3-26.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- Kurtz, R (2001). "Karl Marx y el siglo XXI" [en línea], texto de presentación para su libro *Marx Lesen*, presentado en Eichborn, Frankfurt am Main, Alemania. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/16320799/Kurz-Robert-Karl-Marx-y-el-siglo-XXI-2001> [14 de enero de 2014].
- Landa, M. I. y Marengo L. G. (2010). "La metabolización de los cuerpos en el capitalismo avanzado", *Trabajo y Sociedad*, Vol. 13, Nº14, Verano de 2010.
- Lareau, A. (2003). *Unequal childhoods: class, race, and family life*, University of California Press, Berkeley.
- Lazzarato, M. (2004). "Tradición cultural europea y nuevas formas de producción y transmisión del saber". En: *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, Traficantes de Sueños, Madrid, pp. 129-144.
- Le Goff, J. (1986). *Los intelectuales en la Edad Media*, Gedisa, Barcelona.
- Levín, P. (1997). *El capital tecnológico*, Catálogos, Buenos Aires.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral [en línea], *Boletín Oficial del Estado*, 7 de julio de 2012, Nº 162, pp. 49113- 49191. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/07/pdfs/BOE-A-2012-9110.pdf> [1 de julio de 2014].
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización [en línea], *Boletín Oficial del Estado*, 28 de septiembre de 2013, Nº 233, pp. 78787-78882. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf> [18 de junio de 2014].
- Liker, J. K. (2006). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*, Barcelona, Gestión 2000.
- Lope Peña, A. (1996). *Innovación tecnológica y cualificación: la polarización de las cualificaciones en la empresa*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- López, I. y Rodríguez E. (2010). *Fin de ciclo: financiarización, territorio y sociedad de propietarios en la onda larga del capitalismo hispano (1959-2010)*, Traficantes de Sueños, Madrid.
- Lorén, G. (2012) "«My Monster Burrufu» por Alberto Corral" [en línea], sitio web *Las lecturas de Guillermo*, 9 de septiembre de 2012. Recuperado de: <http://laslecturasdeguillermo.wordpress.com/2012/09/09/my-monster-burrufu-por-alberto-corral/> [5 de marzo de 2014].

- Luhmann, N. (1994). *Teoría política en el estado de bienestar*, Alianza, Madrid.
- Mann, M. (1997). *Las fuentes del poder social (Vol. 2)*, Alianza Editorial, Madrid.
- Maquiavelo, N. (1999). *El Príncipe*, Cátedra, Madrid.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines: el giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, Akal, Madrid.
- Marqués, I. y Herrera, M. (2009). "La movilidad social en España y Andalucía" [en línea], *Policy Papers*, Nº 4, diciembre de 2009. Recuperado de: http://www.centrodeestudiosandaluces.es/datos/factoriaideas/policypaper_4.pdf [22 de junio de 2012].
- Marshall, T.H. y Bottomore, T. (1998). *Ciudadanía y clase social*, Alianza, Madrid.
- Martel, F. (2011). *Cultura "mainstream": cómo nacen los fenómenos de masas*, Taurus, Madrid.
- Martínez, M. L. (2008). *El largometraje de animación español: análisis y evaluación*, Fundación Autor, Madrid.
- Martínez, M. L. (2009). "La animación española de largometraje: pasado, presente y perspectivas de una paradoja" [en línea], *Revista Latina de Comunicación Social*, Nº 64, pp. 491- 507. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/09/art/41_840_Madrid/65Martinez.html [12 de abril de 2012].
- Marx, K. (1977). *Líneas fundamentales de la crítica de la economía política (Grundrisse)*, Crítica, Barcelona.
- Marx, K. (2010). *El capital: crítica de la economía política. Antología*. Alianza Editorial. Madrid.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- Maynard, C. (2011). "CmiVFX Releases Autodesk Softimage - The Principles Of Animation" [archivo de vídeo en línea], sitio web *You Tube*, 8 de agosto de 2011. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=gHwIVky39Vc> [7 de julio de 2014].
- Mayoral, S. y Espluga, J. (2010). "Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 28, Nº2, pp. 233-255.
- Mckinsey y FEDEA (2010). *Una agenda de crecimiento para España* [en línea], MCKINSEY y FEDEA. Recuperado de: http://www.crisis09.es/agenda/20101201_Agenda.pdf [20 de mayo de 2013].
- Menache, A. (2000). *Understanding motion capture for computer animation and video games*, Morgan Kaufmann, San Diego (California).

- Míguez, P. y Sztulwark, S. (2012). "Valorización del conocimiento en el nuevo capitalismo" [en línea], *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)*, 24 y 25 de abril de 2012, Campus de la UNGS, Los Polvorines, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.ungs.edu.ar/ms_ici/wp-content/uploads/2012/11/GT4_Mesa-IIa_Miguez-y-Sztulwark.pdf [5 de marzo de 2013].
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013). *Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven* [en línea], Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/EEEJ_Documento.pdf [28 de abril de 2013].
- Mirowski, P. (2011). *Science-mart: privatizing American science*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Mokyr, J. (2008). *Los dones de Atenea: los orígenes históricos de la economía del conocimiento*, Marcial Pons Historia, Madrid.
- Moulier-Boutang Y. (2011). *Cognitive Capitalism*, Polity Press, Cambridge.
- Mozos, I. de los (2013). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 24 de enero de 2013. En: Jor, "La burbuja de la animación Española (Parte II)", sitio web *Las Rayadas de Jor*, 20 de enero de 2013. Recuperado de: http://jorgevigara.blogspot.com.es/2013/01/la-burbuja-de-la-animacion-espanola_22.html [8 de agosto de 2013].
- Mutch, A. (2010). "Technology, Organization, and Structure —A Morphogenetic Approach", *Organization Science*, Vol. 21, Nº 2, Marzo-Abril de 2010, pp. 507-520.
- Mutch, A. (2013). "Sociomateriality —Taking the wrong turning?", *Information & Organization*, Vol. 23, Nº1, pp. 28-40.
- Navarro, A. (2012). "A los jóvenes animadores. I edición del Máster en Animación UPV: una experiencia compartida", *Con A de animación*, Nº 2, febrero de 2012, pp. 73-82.
- Nealon, J.T. (2008). *Foucault beyond Foucault: power and its intensifications since 1984*, Stanford University Press, Stanford (California).
- Nietzsche, F. (2007). *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral*, Tecnos, Madrid.
- Noonan, M. C y Glass, J. L. (2012). "The hard truth about telecommuting", *Monthly Labor Review*, Junio de 2012, pp. 38-45.
- Observatorio Industrial del sector ETIC (2010). *Los efectos de los procesos de reestructuración en el empleo y en las condiciones de trabajo* [en línea], Federación de Industria de CCOO, Madrid. Recuperado de: [http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/pub37218_Los_efectos_de_los_procesos_de_reestructuracion_en_el_empleo_y_en_las_condiciones_de_trabajo_\(2010\).pdf](http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/pub37218_Los_efectos_de_los_procesos_de_reestructuracion_en_el_empleo_y_en_las_condiciones_de_trabajo_(2010).pdf) [15 de marzo de 2012].

- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI y Red.es (2013). *El sector TIC y de los contenidos en España 2012* [en línea], Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado de: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/presentacion_-_sector_ticc_edicion_2013.pdf [10 de enero de 2014].
- OCDE e INNOBASQUE (2011). *Estudios de la OCDE sobre innovación regional: País Vasco, España* [en línea], OCDE e INNOBASQUE. Recuperado de: <http://www.innobasque.com/Modulos/DocumentosVisor.aspx?docId=511> [31 de mayo de 2013].
- Oetam Leugim Zeváhc Amup (2009). "Las 10 Aplicaciones de Modelado 3D de Software Libre" [en línea], sitio web *Sistemas Unsa*, 4 de febrero de 2009. Recuperado de: <http://sistemas-unsablogspot.com.es/2009/02/las-10-aplicaciones-de-modelado-3d-de.html> [7 de julio de 2014].
- OIT (2013). "Las ventajas del trabajo a distancia" [en línea] sitio web *OIT*, 2 de abril de 2013. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_208161/lang-es/index.htm [2 de abril de 2013].
- Oliver (2014). "Lenta consolidación de la recuperación del empleo" [en línea], *Índice Laboral Manpower Group*, julio de 2014, Vol. 44. Recuperado de: <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/8cfc2dea-8600-49a6-8cdb-4a0414347db0/%C3%8Dndice+Laboral+ManpowerGroup+jul14+ok.pdf?MOD=AJPERES> [3 de septiembre de 2014].
- Ortega y Díaz-Ambrona, J. M. (2004). "El atractivo de Francia y la crisis de sus finanzas públicas", *Boletín Económico de ICE*, N° 2819, pp. 65-82.
- O'Toole, P. (2010) "Locating space in qualitative research: questioning culture through the corporeal". En: M. Savin-Baden y C. H. Major (Eds.), *New approaches to qualitative research: Wisdom and uncertainty*, Routledge, Londres, pp. 121-130.
- Ottobre, S. (2005). *Elogio del autor*, La Crujía, Buenos Aires.
- Overman, S. J. (2011). *The Protestant Ethic and the Spirit of Sport: how Calvinism and capitalism shaped America's games*, Mercer University Press, Macon.
- OVTT (2010). "Open Innovation" [en línea], sitio web *OVTT*, 16 de octubre de 2010. Recuperado de: http://www.ovtt.org/open_innovation [7 de julio de 2014].
- Pagura, N. (2010). "La teoría del valor-trabajo y la cuestión de su validez en el marco del llamado «posfordismo»", *Trabajo y Sociedad*, Vol. XIV, N° 15, otoño de 2010, pp. 55-69.
- Patiño, M. A. (2003): *Burbuja [.es]: auge y caída de las empresas de Internet en España*, La Esfera de los Libros, Madrid.
- Pepnoi (2013). Comentario a una de las entradas de un blog [en línea], 12 de abril de 2013. En: D. Munoz, "The Weathermen", sitio web *Munozvelazquez*, 10 de abril de 2013. Recuperado de: <https://www.blogger.com/comment.g?blogID=2837069226208050958&postID=852039119142875658> [7 de abril de 2014].

- Pérez Cortes, Sergio. (2005). *Escribas*, UAM, México.
- Picatoste, J. (2006). "El animado mundo de la animación" [en línea], *Barcelona Metròpolis Mediterrànea*, N°67, invierno-primavera 2006, pp. 13-16. Recuperado de: http://www.bcn.cat/publicacions/b_mm/ebmm67/13_REP_CINEMAcas.pdf [11 de julio de 2012].
- Pimentel, K. (2011). "Subscription Advantage Pack 2012: Adobe AE interop, render passes, Activeshade Iray" [en línea], sitio web *AREA: Digital Entertainment & Visualization Community*, 11 de agosto de 2011. Recuperado de: http://area.autodesk.com/blogs/ken/subscriptionsubscription_advantage_pack_2012_adobe_ae_interop_render_passes_activeshade_iray [7 de julio de 2014].
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*, Gestión 2000, Barcelona.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Sal Terra, Santander.
- Piñuel, I. (2003). *Mobbing, manual de autoayuda: claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*, Aguilar, Madrid.
- Polanyi, K. (2003). *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México F.C.
- Ponti, F. (2001). *La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*, Granica, Barcelona.
- Postone, M. (2006). *Tiempo, trabajo y dominación social: una reinterpretación de la teoría crítica de Marx*, Marcial Pons, Madrid.
- Postone, M. (2007). *Marx reloaded: repensar la teoría crítica del capitalismo*, Traficantes de sueños, Madrid.
- Pounder, J. S. y Coleman, M. (2002). "Women—better leaders than men? In general and educational management it still «all depends»", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, n°3, pp. 122-133.
- Pride in Diversity (2010). "IBM" [en línea], sitio web *Pride in diversity*, 25 de noviembre de 2010. Recuperado de: <http://www.prideindiversity.com.au/ibm/> [2 de febrero de 2014].
- Punset, E. (2004). *Adaptarse a la marea: la selección natural en los negocios*, Espasa Calpe, Madrid.
- Ratner, P. (2009). *Modelado humano 3D y animaciones*, Anaya Multimedia, Madrid.
- Raymond, E. S. (1998). "The cathedral and the bazaar" [en línea], *First Monday*, Vol. 3, N° 3-2, marzo de 1998. Recuperado de: <http://www.ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/578/499> [15 de abril de 2012].

- R. D. 1583/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico Superior en Animaciones 3D, Juegos y Entornos Interactivos y se fijan sus enseñanzas mínimas [en línea], *Boletín Oficial del Estado*, 15 de diciembre de 2011, Nº 301, pp. 136587-136598. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/15/pdfs/BOE-A-2011-19532.pdf> [1 de octubre de 2012].
- R. D. L. 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual [en línea], *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril de 1996, Nº 97, pp. 14369-14396. Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/pdf/1996/BOE-A-1996-8930-consolidado.pdf> [13 de noviembre de 2013].
- Repaté (2013). "About us" [en línea], sitio web *Repate*. Recuperado de: <http://www.repate.es/about> [12 de octubre de 2013].
- Resolución de 24 de agosto de 2010, del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), por la que se publica la concesión de ayudas para la producción de series de animación sobre proyecto, correspondiente a la convocatoria del año 2010 [en línea], *Boletín Oficial del Estado*, 8 de septiembre de 2010, Nº 218, pp. 77222-77223. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2010/09/08/pdfs/BOE-A-2010-13903.pdf> [9 de noviembre de 2013].
- Reviriego, C. (2012). "Ayudas al cine español: el diagnóstico de un enfermo terminal" [en línea], *El Cultural*, 13 de abril de 2012. Recuperado de: http://www.elcultural.es/noticias/CINE/3054/Ayudas_al_cine_espanol-_el_diagnostico_de_un_enfermo_terminal [9 de noviembre de 2013].
- Roberts, L. y Wright, R. (2010). *Procesos creativos en diseño gráfico: cuadernos de trabajo*, Parramón, Barcelona.
- Rodríguez, I. (2012). "Render: la paciencia del artista" [en línea], sitio web *Divulgare*, 16 de mayo de 2012. Recuperado de: <http://www.divulgare.net/render-la-paciencia-del-artista/> [27 de agosto de 2013].
- Rodríguez, I. (2013). "Making of divulgación científica" [en línea], sitio web *Divulgare*, 3 de junio de 2013. Recuperado de: <http://www.divulgare.net/making-of-divulgacion-cientifica/> [27 de agosto de 2013].
- Rodríguez Fernández, M. L. (2014). "Efectos de la crisis económica sobre el trabajo de las mujeres", *Relaciones laborales. Revista crítica de teoría y práctica*, año 30, enero de 2014, Nº1, pp. 69-83.
- Rooms to Go (2013). "Disney Accessories" [en línea], sitio web *Rooms to Go Kids*. Recuperado de: http://www.roomstogokids.com/furniture/Disney/Disney-Accessories/_/N-8hf?No=96&Nrpp=12 [29 de noviembre de 2013].
- Rosa, E. de la (2003). "Cine de animación en España". En: G. Bendazzi (autor principal), *Cartoons: 110 años de cine de animación*, Ocho y medio, Madrid, pp. 469-508.

- Rosa, E. de la y Martos, E. (1999). *Cine de animación experimental en Cataluña y Valencia: la curiosidad de la experimentación*, Semana de Cine Experimental de Madrid, Madrid.
- Rosende, F. (2000): "Teoría del crecimiento económico: un debate inconcluso" [en línea], *Estudios de Economía*, Vol. 27, Nº1, pp. 95-122. Recuperado de: <http://www.estudiosdeeconomia.cl/publicacion/show/id/303> [4 de noviembre de 2012].
- Ryan, K. (2009). "Power and Exclusion". En: S. Clegg y M. Haugaard (Eds.), *The SAGE handbook of power*, SAGE Publications, Londres, pp. 348-366.
- Sánchez, R. (2013). "Primero tomaremos Berlín" [en línea], *El Mundo*, 24 de agosto de 2013. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/accesible/elmundo/2013/08/24/cultura/1377336505.html> [15 de diciembre de 2013].
- Sánchez, S., Tébar, J., Michelini, J.J. y Méndez, R. (2008): "El empleo industrial en la metrópolis post-industrial: tendencias actuales en la ciudad de Madrid", *Scripta Nova*, Vol. 12, núm. 270 (115).
- Sarasvathy, S. (2003). "Entrepreneurship as a science of the artificial", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, nº2, pp. 203-220.
- Sarasvathy S. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº2, pp. 243-263.
- Sayer, R. A. (2005). *The Moral Significance of Class*, Cambridge University Press, Cambridge (Reino Unido), Nueva York.
- Scambler, G. (2013). "Resistance in unjust times: Archer, structured agency and the sociology of health inequalities", *Sociology*, Vol. 47, Nº 1, pp. 142-156.
- Schlosser, E. (2002). *Fast Food: el lado oscuro de la comida rápida*, Grijalbo, Barcelona.
- Selby, A. (2009). *Animación: nuevos proyectos y procesos creativos*, Parramón, Barcelona.
- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Sennett, R. (2008). *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*, Anagrama, Barcelona.
- Sensacine (2013). "Justin y la espada del valor" [en línea], sitio web *Sensacine*. Recuperado de: <http://www.sensacine.com/peliculas/pelicula-206737/> [29 de noviembre de 2013].
- Sicilia, M., Fernández, J., Jiménez O. y Fernández F. (2013). Conferencia "Case Study Nacional: *Justin y la espada del valor*", dentro del evento *Mercado 3D Wire*, 9 de noviembre de 2013, Palacio de Quintanar, Segovia, España.

- Sieber, S. y Valor, J. (2008). "Tamaño y estructura del sector de las TIC en España, 2008" [en línea], *Cuadernos del EB Center*, IESE, PwC, EB Center. Recuperado de: <http://www.davara.com/documentos/relacionados/sociedad/IESE.pdf> [7 de enero de 2013].
- Simmel, G. (1986). *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*, Alianza, Madrid.
- Simmel, G. (2002). *Cuestiones fundamentales de sociología*, Gedisa, Barcelona.
- SJM M (Juzgado de lo Mercantil. Sede de Madrid). Sentencia Nº 96/2012 de 11 de abril.
- Sohn-Rethel, A. (1979). *Trabajo intelectual y trabajo manual: crítica de la epistemología*, Ediciones 2001, Barcelona.
- Soler, J. A. (2007). "Aspectos básicos de la ordenación salarial en el sector de la empresas fabricantes de TIC". En: Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras, *TIC: Observatorio industrial del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones 2006. La negociación colectiva en el sector de fabricantes de TICs*, Federación Minerometalúrgica de CCOO, Madrid, pp. 41 y ss.
- Solow, R.M. (1988). *Growth theory: an exposition*, Oxford University Press, Nueva York.
- Sørensen, A. (2005). "Foundations of a rent-based class analysis". En: E. O. Wright (Ed.) *Approaches to Class Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge (Reino Unido), Nueva York, pp. 119-151.
- Smith, E. (2001). "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Nº 4, pp. 311- 321.
- Stein, E. (2005). "Sobre el problema de la empatía". En: E. Stein, *Obras completas. Escritos filosóficos: etapa fenomenológica (V. II)*, Editorial Monte Carmelo, Burgos, pp. 79-202.
- Swedberg, R. (1998). *Max Weber and the idea of economic sociology*, Princeton University Press, Princeton (Nueva Jersey).
- Taylor, C. (2006). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*, Paidós, Barcelona.
- The Economist (2010). "Let's hear those ideas", 14 de Agosto de 2010.
- Thomas, W.I. y Znaniecki, F. (2004). *El campesino polaco en Europa y en América*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Boletín Oficial del Estado, Madrid.
- Tocqueville, A. de (1978). *La democracia en América*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Tyfield, D. (2012). *The Economics of Science: A Critical Realist Overview –Volume 1: Illustrations and Philosophical Preliminaries*, Routledge, Londres.
- Urry, J. (2012). "Social networks, mobile lives and social inequalities", *Journal of Transport Geography*, vol. 21, marzo de 2012, pp. 24-30.
- Vaihinger, H. (2007). *La voluntad de ilusión en Nietzsche*, Tecnos, Madrid.

- Vaillant, G. E. (2003). "Mental Health", *American Journal of Psychiatry*, Vol. 160, Nº8, pp. 1373-1384.
- Van Niekerk, L. y Savin-Baden, M. (2010). "Re-locating truths in the qualitative research paradigm". En: M. Savin-Baden y C. H. Major, C. H. (Eds.) *New approaches to qualitative research: Wisdom and uncertainty*, Routledge, Londres, pp. 28-36.
- Vera, P. (2007). "Entrevista con Carlos Grangel: «En la animación, prefiero las técnicas más tradicionales»" [en línea], *Revista Campus Virtual*, 9 de mayo de 2007. Recuperado de: <http://redi.um.es/campusdigital/entrevistas/10151-entrevista-con-carlos-grangel-en-la-animacion-prefiero-las-tecnicas-mas-tradicionales-> [5 de enero de 2014].
- VFX Soldier (2010). "Wages In The VFX, Animation, And Games Industry" [en línea], sitio web *VFX Soldier. Commentary On The Visual Effects Industry's March To The Bottom*, 16 de agosto de 2010. Recuperado de: <http://vfxsoldier.wordpress.com/2010/08/16/wages-in-the-vfx-animation-and-games-industry/> [26 de agosto de 2013].
- Virno, P. (2003). *Gramática de la multitud: para un análisis de las formas de vida contemporáneas*, Traficantes de Sueños, Madrid.
- Vise, D.A. y Malseed, M. (2006). *La historia de Google: Los secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo*, La Esfera de los Libros, Madrid.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a man: women and men in corporate management*, Pennsylvania State University Press, University Park (Pensilvania, EEUU).
- Weber, M. (1998). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Istmo, Madrid.
- Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*, Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, New York, Toronto, New York.
- Wells, P. (2007). *Fundamentos de la animación*, Parramón, Barcelona.
- Wells, P. y Hardstaff, J. (2008). *Re-imagining animation: the changing face of the moving image*, AVA Academia, Lausanne.
- Whyte, W.H. (1957). *The organization man*, Doubleday, Garden City (Nueva York).
- Wikipedia (2013a). "H&M" [en línea]. En: *Wikipedia, la enciclopedia libre*, 9 de noviembre de 2013. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/H%26M> [25 de noviembre de 2013].
- Wikipedia (2013b). "Reality distortion field" [en línea]. En: *Wikipedia, la enciclopedia libre*, 25 de mayo de 2013. Recuperado de: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Reality_distortion_field&oldid=618034489 [30 de julio de 2013].
- Willmott, H. (2007). "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas". En: C. J. Fernández Rodríguez (Ed.) *Vigilar y organizar*, Siglo XXI, Madrid, pp. 103-160.

- Wollard, K. (2004). *El porqué de las cosas*, Oniro, Madrid.
- Wright, E. O. (1994). *Clases*, Siglo XXI, Madrid.
- Wright, E. O. y Cho, D. (1992). "Empleo estatal, ubicación de clase y orientación ideológica: un análisis comparado de los Estados Unidos y Suecia", *Política y Sociedad*, Nº 11. pp. 7-25.
- Wright, J.A. (2006). *Guionización y desarrollo de la animación: desarrollar el guión para su venta*, Escuela de Cine y Vídeo, Andoain, Guipúzcoa.
- Yébenes, P. (2002). *Cine de animación en España*, Ariel, Barcelona.
- Zamora, J. A. (2013). "En Cuerpo y Alma: Subjetivación del trabajo y captura total del individuo", ponencia impartida durante la *Sesión Plenaria* (titulada "Las víctimas como precio necesario: el trabajo como ámbito de victimización") del Proyecto/Grupo de Investigación "Filosofía después del Holocausto: vigencia de sus lógicas perversas", Instituto de Filosofía, CCHS-CSIC, 8 de febrero de 2013.
- Žižek, S. (2010). *En defensa de la intolerancia*, Diario Público, Barcelona.
- 3D_Cubano (2009). "Cuanto se gana en los estudios ILIONS (Planet 51)?" [mensaje de foro en línea], sitio web *Foro 3D*, 28 de enero de 2009. Recuperado de: <http://www.foro3d.com/f40/cuanto-se-gana-en-los-estudios-ilions-planet-51-a-70627.html> [14 de septiembre de 2013].